



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VYBRANÉM
PODNIKU**

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Novozámský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Tomáš Novozámský**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizované analýzy stávajícího obsahu organizační kultury vybraného podniku navrhnout taková opatření, která budou v souladu s vytčenými cíli a podpoří celkový rozvoj vybrané organizace.

Základní literární prameny:

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-73-7040-2.

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem diplomové práce je návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku. V první části mojí práce jsou popsány nejvýznamnější teoretické pojmy jako vymezení organizační kultury, prvky organizační kultury anebo metody rozboru organizační kultury. Druhá část je poté orientována na identifikaci současné organizační kultury, a to pomocí dotazníkového šetření a polostandardizovaných rozhovorů. Na základě výsledků výzkumu daných metod jsou stanoveny konkrétní návrhy, které poslouží k zdokonalení současné situace.

Klíčová slova

Organizační kultura, výzkum, změna organizační kultury, podnik

Abstract

The aim of the thesis is to propose changes in organizational culture in a selected company. In the first part of my work the most important theoretical concepts are described such as definition of organizational culture, elements of organizational culture or methods of organizational culture analysis. Second part is then focused on the identification of the current organizational culture, using a questionnaire survey and semi-standardized interviews. Based on the results of the research of the given methods, concrete proposals are defined to improve the current situation.

Key words

Organizational culture, research, organizational culture change, company

Bibliografická citace

NOVOZÁMSKÝ, Tomáš. *Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119697>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Můj obrovský vděk patří paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za vedení mé diplomové práce za její cenné odborné rady i čas. V neposlední řadě patří mé poděkování známým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Pojem kultura	13
2.2 Druhy kultury	14
2.3 Pojem organizování.....	15
2.4 Moc v rámci organizace	15
2.5 Vymezení pojmu organizační kultury	15
2.6 Organizační kultura: jedno z nejvýznamnějších témat na akademické půdě...	16
2.7 Zjednodušení pojetí organizační kultury.....	16
2.8 Prvky organizační kultury	17
2.8.1 Artefakty (vnější manifestace kultury)	17
2.8.2 Základní předpoklady (neboli také přesvědčení).....	18
2.8.3 Normy	18
2.8.4 Hodnoty	19
2.8.5 Postoje.....	20
2.8.6 Jazyk	20
2.8.7 Historky	20
2.8.8 Mýty.....	21
2.8.9 Zvyky, rituály a ceremoniály	21

2.9	Struktura organizační kultury	22
2.9.1	Scheinův model – organizační kultury	22
2.10	Obsah a síla organizační kultury	23
2.11	Subkultura.....	24
2.12	Střet kultur a jeho účinek na produktivitu organizace.....	24
2.12.1	Střet subkultur v rozsahu organizace	25
2.13	Faktory organizační kultury	26
2.13.1	Vliv národní kultury.....	27
2.13.2	Vliv tržního a podnikatelského prostředí.....	27
2.13.3	Profesní vliv	27
2.13.4	Vliv vůdce/zakladatele.....	28
2.13.5	Vliv délky a velikosti existence kultury	29
2.13.6	Vliv technologií	30
2.14	Typologie organizační kultury	31
2.15	Typologie formované ve vztahu k organizační struktuře	32
2.15.1	Typologie dle F. Trompenaarse	32
2.16	Rozpoznání diagnostiky organizační kultury	34
2.17	Metody rozboru organizační kultury	35
2.17.1	Kvalitativní výzkumné metody.....	35
2.17.2	Kvantitativní metody	37
2.18	Postup změny – přeměny organizační kultury	39

2.19	Nástroje, které vedou ke změně organizační kultury	40
2.20	Shrnutí východisek teoretické části	41
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	42
3.1	Základní informace o podniku	42
3.2	Předmět činností a podnikání	43
3.3	Historie Povodí Moravy, s.p., v datech	44
3.4	Organizační struktura ředitelství podniku	45
3.5	Protikorupční program	45
3.5.1	Základní myšlenka Interního protikorupčního programu Povodí Moravy, s.p.	46
3.5.2	Základní body protikorupčního programu	46
3.6	Výzkum organizační kultury v Povodí Moravy, s.p.	47
3.6.1	Zaměření se na subkulturu	47
3.6.2	Organizační struktura útvaru správy povodí	48
3.6.3	Cíl výzkumu	48
3.6.4	Metody šetření	49
3.6.5	Popis zkoumaného souboru	49
3.7	Výsledky výzkumu	52
3.7.1	Polostandardizovaný rozhovor	52
3.7.2	Dotazníkové šetření	55
3.8	Shrnutí dotazníkového šetření	69

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	71
4.1	Kurz zaměřený na motivaci zaměstnanců.....	71
4.1.1	Motivační kurz.....	71
4.2	Možnost použití vlastního osobního automobilu na služební cesty.....	72
4.3	Změna pracovního prostředí	73
4.4	Zlepšení vztahů v útvaru	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Pojem organizační kultura jako takový je velice složitý jev, který je navíc nadmíru obtížným způsobem definovatelný, nicméně působí na prosperitu celého podniku, a to z dlouhodobého hlediska. Poprvé se objevil v 60. letech 20. století, přesto k jeho velkému prohloubení došlo až na začátku 80. let a v dnešní době je mimo jiné každodenní složkou dobře fungujícího managementu.

Pro dnešní společnost je zcela nezbytným požadavkem, aby každý dobrý manažer měl tuto problematiku výborně osvojenou. Pokud tuhle problematiku naneštěstí osvojenou nemá je možnost ji prohloubit v řadě odborných publikací nebo speciálních kurzů, které se právě na organizační kulturu zaměřují.

Jestliže v určité fázi dojde k opomíjení organizační kultury v podniku tak to bude znamenat vždy jeden velký problém, protože opomíjení organizační kultury jako takové vede ruku v ruce ke snížení motivace zaměstnanců. Pokud tedy nastane situace, že se v daném podniku sníží motivovanost zaměstnanců, vede tato skutečnost k poklesu efektivity práce zaměstnanců a horším celkovým výkonům podniku jako celku. V těch nejhorších případech může tato situace vést k úpadku, případně až krachu celého podniku.

Proto z výše uvedených aspektů musím konstatovat, že v dnešní době v podstatě žádný dlouhodobě úspěšný podnik nemůže fungovat bez dobře nastavené organizační kultury. A musí tedy vynakládat neustále prostředky k jejímu udržování anebo pokud je to nezbytně nutné a podnik se dostal do špatné situace musí být připraven i na kompletní změnu organizační kultury.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce je návrh změny organizační kultury v Povodí Moravy, s.p., Brno. Povodí Moravy má 721 zaměstnanců a je uspořádáno do dílčích útvarů a skoro každý tento útvar má svoji vlastní kulturu, které se odborně říká subkultura. Z tohoto důvodu jsem se zaměřil na jeden útvar, a to útvar správy povodí.

Celá moje práce je strukturována do tří částí. Teoretická, návrhová a analytická část. V teoretické části jsem objasnil zásadní pojmy jako pojem kultura, organizační kultura, prvky organizační kultury, subkultura, typologie organizační kultury a metody rozboru organizační kultury. Tyto pojmy jsou východiskem pro moji analytickou část.

Analytická část charakterizuje celý podnik. Obsahuje základní informace o podniku, předmět a činnosti podnikání, historii, protikorupční program, zaměřuje se na subkulturu a v neposlední řadě zejména výzkum organizační kultury v útvaru správy povodí, který jsem prováděl pomocí polostandardizovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Na základě analýzy jsem identifikoval stávající organizační kulturu a mohl jsem specifikovat návrhy na zlepšení.

V poslední návrhové části se budu věnovat změně organizační kultury v útvaru správy povodí. Předložím konkrétní návrhy, které by posloužily pro podnik, a stanovím finanční náklady na jejich realizaci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsem se zaměřil na objasnění důležitých pojmů, které se týkají, kultury, organizace a organizační kultury. Teoretická část je podstatným bodem pro analytickou a návrhovou část mé diplomové práce.

2.1 Pojem kultura

Zpočátku byl pojem kultura jako takový spojován se zpracováváním zemědělské půdy. Jeho zrod dosahuje až do pradávných kořenů antiky. Nový rozsah tomuto výrazu dal až římský řečník, politik, filosof a spisovatel Marcus Tullius Cicero v Tuskulských hovorech (45 př. n. l). Zde pojmenoval filosofii jako „kulturu ducha“ a tím položil podstatu pojetí kultury jako popis lidské vzdělanosti (1, s. 17).

Za autora moderní globální vědecké definice je pokládán E. B. Taylor, který poskytl v úvodní části práce *Primitivní kultura* (1871) první antropologické pojetí pojmu: kultura je složitý celek, jenž obsahuje víru, vědění, morální zásady, právo, zvyky a všechny jiné nadání a obyčeje, které si osoba osvojila jako příslušník společnosti (2, s. 548).

Podle holandského vědce Geerta Hofstedeho, který zkoumá odlišnosti a interakce mezi organizačními kulturami, je kultura tzv. kolektivní software společnosti. Podle jiných tvůrců je to zase způsob, jak osoby existují v rámci jejich přesvědčení, jazyka nebo dokonce i dějin. Můžeme tedy říct, že kultura představuje formu lidského jednání a tím pádem mezi osobami vytváří důvěru a přispívá k vylepšování komunikace (1, s. 18).

Pojem kultura můžeme chápat jako mezioborový pojem, v jehož určení nedošli autoři k jednotné shodě, všeobecně můžeme konstatovat, že je pomyslným konceptem, jež si lidé sami zavedli, aby mohli popsat a porozumět určité podobnosti jedinců v rozsahu celé skupiny a tím pádem určit odlišnosti mezi skupinami. Náplní kultury jsou hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, jenž vymezují určité způsoby myšlení, cítění a chování a jejich výrobky, které jsou jak materiálního, tak nemateriálního charakteru, jsou pro každou skupinu specifické a jsou přebírány generačním způsobem (1, s. 18).

2.2 Druhy kultury

Kultura je tzv. konstruktem existujícím, což znamená, že je v každém z nás. A to buď ve formě názorů, hodnot postojů nebo dokonce i vzorce chování, jenž si jednotlivce přivlastnil jako díl určitých sociálních celků, jenž sdílí se členy těchto celků. Je důležité zmínit, že každý, a to opravdu každý jednatel je jak strůjcem, tak i produktem kultury (1, s. 19).

Je nutno poznamenat, že i když kultura jako taková existuje jenom pomocí jedinců, je také společenským jevem, jenž má nad osobitou povahu. Jednoduše můžeme konstatovat, že má nashromážděnou určitou zkušenost daného společenského celku. Hodnoty, přesvědčení, normy a způsoby určitého chování, jenž příslušníci skupiny předávají dalším příslušníkům skupiny, jsou těmi přesvědčeními, normami a způsoby chování, jež se ukázaly pro skupinu jako efektivní. Můžeme mezi ně řadit odpovědi na ohrožení skupiny, jež skupině umožnili zachránit její existenci. Jde o odpovědi viditelné, které jsou ve formě nástrojů, způsobu oblékání atd. nebo málo viditelné či úplně skryté což jsou například postoje (1, s. 19).

V rámci toho, že určité sociální celky mají své odlišnosti fungování, mají i kulturní systémy, které jsou spjaté s těmito celky, svá specifika. Všeobecně jsou tato specifika kultury, propojená s jednotlivými společenskými celky nazývány jako **druhy kultury** (1, s. 19).

V souvislosti s managementem jsou nejvíce studovanými druhy kultury:

- národní kultura (nejznámější autoři jsou Hofstede, Trompenaars, Schneider, Barsoux nebo u nás Nový a kol.)
- organizační/podniková kultura (mezi nejvýznamnější autory zde patří Deal a Kennedy, Hall, Brown nebo Cameron a Quinn)

Odhalují se, ale i výzkumy regionálních kultur, jednotlivých průmyslových oblastí, kultur povolání a začíná se mluvit i o globální kultuře (1, s. 19).

2.3 Pojem organizování

Pojem organizování jako takový se řadí do tzv. organizační teorie. Dle významného autora E. Dayleho je organizování určitá funkce, jenž vede k utřídění prvků a vztahů. Směřuje k jasnému řádu v organizovaném předmětu. Projevem vnějším, v rámci organizování, je v dané instituci vnitropodniková organizační struktura. Postupem času došlo ve velkém k důrazným přeměnám a dneska pod tímhle pojmem rozumíme jak útvary organizační struktury, procesní, tak i moderní spojení institucí do určitých strategických aliancí nebo do imaginárních skupin či organizací (5, s. 16).

2.4 Moc v rámci organizace

Autor Robbins definoval moc jako určitou možnost, že subjekt X musí působit na jednání Y tak, aby Y vykonával to, co by jinak vykonávat nechtěl. Výrazným projevem je v této situaci vliv, ačkoliv jde pouze o eventualitu, jenž nemusí ani v důsledku nakonec nastat. Obecně lze tedy konstatovat, že moc jako taková má počátek ve spoustě zdrojů (6, s. 195).

2.5 Vymezení pojmu organizační kultury

I když je celkově pojem kultura chápán jeho tvůrci velice podobným způsobem, určité stanovení obsahu tohoto pojmu zůstává relativně různorodé. Organizační kulturu definují významní autoři ku příkladu jako:

- primární hodnoty, smýšlení a předpokladů, jež existují v dané instituci, vzorce určitého chování, které jsou výsledkem společných významů, a také symboly, které vystihují propojení mezi předpoklady, hodnotami a jednání členů dané instituce,
- programovaná metoda vnímání, která je vydedukována z přesvědčení a daných hodnot,

- pro instituci osobitý systém obšírných společných předpokladů a hodnot, jež jsou podstatou pro typické schéma chování,
- jakým způsobem se u nás věci vykonávají, to, co je pro danou instituci typické, její přetrvávající postoje, zvyky, zformulované vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování,
- schéma primárních sdílených předpokladů, jež si seskupení osvojilo v rámci řešení problémů interní integrace a externí adaptace a které se prokázaly, že jsou pokládány za platné a jsou dávány novým členům dané instituce jako konkrétní způsob smýšlení, vnímání nebo cítění, jenž je v poměru k těmto potížím správný (1, s. 22).

Jak je zřejmé, většina definic z výše uvedených bodů, má povahu souhrnu strukturálních elementů organizační kultury, některé z nich pak zdůrazňují konkrétní funkce organizační kultury (1, s. 22).

2.6 Organizační kultura: jedno z nejvýznamnějších témat na akademické půdě

Organizační kultura je jedním z nejvýznamnějších témat na akademické půdě a svůj status si získala především díky její schopnosti převoditelnosti z akademické půdy do manažerské praxe. V dnešní době se organizační kultura stala institucionalizovaným tématem a akademici volají po nutnosti toto téma obnovit (Chatman & O'Reilly, 2016). Nesoulad s organizační kulturou a organizační vizí, externí tlak trhu a měnící se složení pracovní síly vyžaduje přizpůsobení organizační kultury současné době (11).

2.7 Zjednodušení pojetí organizační kultury

Pokud máme zevšeobecnit dnešní pojetí a vymezit organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze rozumět jako:

- souhrn primárních předpokladů, hodnot, postavení a norem vystupování,

- jež jsou formovány v rámci instituce,
- jež se projevují v přemýšlení, cítění a jednání členů dané instituce a v artefaktech, které mají buď materiální nebo nemateriální povahu (3, s. 18).

Organizační kultura jako taková nastává v rámci řešení určitých potíží interní integrace a externí adaptace a je výsledkem historie organizací. (1, s. 22).

2.8 Prvky organizační kultury

Termínem kulturní prvky jsou vyznačovány nejjednodušší funkční a strukturální složky, které zastupují podstatné skladební díly kulturního systému. Složky organizační kultury nejsou tvůrci definovány a členěny úplně jednotně, avšak, jak napověděly výše uvedené definice, jsou za takzvané složky kultury pokládány: artefakty, základní předpoklady, normy, hodnoty a postoje nebo i jazyk, historky, mýty, zvyky, rituály a ceremoniály (1, s. 22).

2.8.1 Artefakty (vnější manifestace kultury)

Artefakty se dělí na materiální a nemateriální:

1) Materiální

- architektura staveb a materiální zařízení společností,
- produkty vyráběné institucí,
- výroční zprávy společností,
- propagační knížky.

2) Nemateriální

- jazyk,
- historky a báje,
- hrdinové společnosti,
- zvyklosti,
- rituály,

- ceremoniály (1, s. 22–23).

Je nutno zdůraznit, že někteří autoři zařazují do artefaktů rovněž symboly (Hofstede, 1991), mezi něž můžeme zařadit ku příkladu logo společnosti. Na druhou stranu jiní autoři jsou toho přesvědčení, že symboly jako takové jsou velice rozsáhlou kategorií, poněvadž v podstatě všechny aspekty organizační kultury mohou být vykládány jako symboly (Brown, 1995). U odlišných autorů se navíc také spousta pojmů překrývá (1, s. 23).

2.8.2 Základní předpoklady (neboli také přesvědčení)

Můžeme říct, že základní předpoklady jsou v podstatě ustálené názory o fungování reality, jenž osoby pokládají za úplně samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé. Ku příkladu „osobám ve společnosti můžeme důvěřovat“ nebo naopak „osobám ve společnosti nemůžeme důvěřovat“, „prostředí v němž se společnost vyskytuje, je poznatelné“ anebo „prostředí, v němž se společnost vyskytuje, je nepoznatelné“ apod. Je nutno zdůraznit, že tyto předpoklady u každé osoby pracují úplně spontánně a nevědomě, a z této příčiny je můžeme pouze velice namáhavě identifikovat (1, s.23).

2.8.3 Normy

Skupinové předpisy chování jsou tzv. předpisy neboli také pravidla chování v konkrétních okolnostech, které mají nepsanou formu a, které celé seskupení akceptuje. Nepojednává se o formální předpisy, které jsou stanoveny institucí, ale o neformální předpisy chování, jež příslušníci seskupení sdílí a jejichž plnění je v seskupení následně určitým způsobem odměňováno a na druhou stranu jejich nesplnění je trestáno. Tresty a sankce mají obzvláště emocionální povahu – čili můžeme říct, že k těm osobám, jež tyto pravidla dodržují, se ostatní členové seskupení chovají kamarádským a ochotným způsobem, ale na druhou stranu k těm, kteří je neplní, se ostatní členové chovají naopak čili odmítavým a nekomarádským způsobem. Pokud si

přejí členové určitého seskupení kultury být ostatními akceptováni, musí splňovat nepsaná pravidla chování, jež jsou v seskupení schváleny (3, s. 22).

Pravidla chování se můžou vztahovat k řadě hledisek organizačního života – činností pracovní (např. pracovní rychlost, pracovní kvalita, metoda jednání s klienty...), komunikace v seskupení (do jaké míry se oznamují informace a jaký mají charakter), ale i typu a charakteru ošacení atd. Ve formě k produktivitě můžou být normy seskupení pozitivní anebo negativní. Nepsaným pravidlem chování mohou také být: chovat se tak, aby z toho instituce měla užitek, pracovat přesčas, být přívětiví k poznámkám zákazníků, snažit se o kariérní rozvoj, ale na druhou stranu i nemít žádnou iniciativu, nemít odpovědnost, nedávat najevo svůj názor atd. (3, s. 22).

Pro instituci mají pravidla seskupení chování podstatný význam. Stanovují chování, které v instituci je a není akceptovatelné, tímto usměrňují denní chování zaměstnanců a také zabezpečují stabilní a očekávanou atmosféru. Pokud je jejich náplň taková, že napomáhá výkonnosti instituce, tak se redukuje nezbytnost dělat tzv. formální testovací systémy (3, s. 22).

2.8.4 Hodnoty

Hodnotou je to, co je pokládáno za podstatné, čemu osoba nebo seskupení dává význam. Jinými slovy „co je pro osobu či seskupení implicitně nebo explicitně atraktivní a co ovlivňuje výběr z eventuálních způsobů, instrumentů a cílů činností“. Hodnoty působí na hodnocení a to tak, že ho rozdělují na: dobré a špatné, formulují univerzální prevence a odráží se do rozhodování osoby nebo instituce. Naproti tomu, že osobní hodnotový systém pro osobu determinuje to, co je pro něho podstatné, institucionální hodnoty jsou vzezření toho, čemu je v instituci jako celku pokládána jakoby největší podstata. Instituční hodnotou může třeba být: chovat se rozvážně k životnímu klimatu, dávat si pozor na detaily, rozvíjet nové produkty atd. (1, s. 23).

2.8.5 Postoje

Význam slova postoj je používán v poměru k pozitivním anebo naopak negativním pocitům, jež se vztahují k nějakému jedinci, věci nebo problému (Stahlberg a Frey, 1996). Jsou výsledkem hodnocení, v němž jsou sjednocovány kognitivní, citové a konativní prvky psychického stavu. Kognitivní prvky poskytují osobě vědomosti, v emocích se poznává jejich smysl a v postojích se vůči určitým předmětům zaujímá daný vztah – předmět hodnocení se projevuje jako dobrý nebo špatný, potřebný či nepotřebný. Na tomto poměru je vytvořena určitá akční pohotovost, která má využití v náležitém počínání, ale je nutno říct, že také záleží na situačních předpokladech (1, s. 23).

2.8.6 Jazyk

Jazyk používaný v instituci určuje jednotlivé dispozice a hodnoty, které jsou v instituci zastávány. Dále odráží, do jaké míry jsou vztahy formální nebo naopak neformální, a je podstatnou determinantou, porozuměním a sjednocením uvnitř dané instituce. Určitým představám můžou totiž jednotlivé osoby dávat shodný význam, což ve své podstatě zlehčuje domluvení a navyšuje celkovou emocionální atmosféru ve společnosti. V opačném případě významům nedávají shodný význam, což zase vede k neshodám a neporozumění. Jedním z typických zdrojů neshod je v instituci rozdílné pochopení pojmu „akceptovatelná kvalita“ nebo „ideální cena“ (1, s. 24).

2.8.7 Historky

Historky jako takové jsou vykládané v rámci instituce a jsou to do určité míry přibarvené příhody, jež se v minulosti staly. Vycházejí ze skutečných příhod, ale obvykle jsou různými osobami předkládány odlišným způsobem čili vysvětlení jejich podstaty je velice obtížné. Na základě toho, že jsou historky pro určité zaměstnance instituce lehce zapamatovatelné a citově atraktivní, jsou významným indikátorem kultury (1, s. 24).

2.8.8 Mýty

Mýty jsou jasné způsoby myšlení nebo výkladu, které vysvětlují požadované nebo naopak nepožadované chování v dané instituci. Nemají žádnou konkrétní podstatu, ale šíří se jen proto, že určité osoby prostě chtějí něčemu věřit. Na druhou stranu mýty jako takové mohou mít i formu vyprávěných příběhů – od historek se liší tím, že podstata je zcela vymyšlená (1, s. 24).

2.8.9 Zvyky, rituály a ceremoniály

Zvyky, ceremoniály a rituály jsou ve své podstatě stálé vzorce chování, jež jsou v určité instituci dodržovány a taky předávány. Jako složka organizační kultury přispívají ke snadnému fungování instituce, zmenšují nejistotu zaměstnanců, ztvárňují stálou a předvídatelnou atmosféru a dovolují zaměstnancům budovat vlastní identity (1, s. 24).

Určitým příkladem **zvyků**, jež jsou v instituci osvojené, můžou být třeba narozeniny nebo večírky. Ty zásadním způsobem podporují integraci instituce a obzvláště v menších společnostech jsou promyšleně uspořádány. Jinými příklady jsou třeba zvyky, které souvisí s povýšením nebo odcházením do starobního důchodu, tyto faktory následně ulehčují změny, jednotlivé společenské úlohy a postavení zaměstnance, nebo i zvyky, které jsou využívány při řešení potíží (1, s. 25).

Pokud jsou zvyky svým způsobem v instituci na denním pořádku, jsou osvojené a pro ni příznačné, tak **rituály** jsou totožné, ale navíc k tomu budují i symbolickou hodnotu. Rituály jako takové se odehrávají na konkrétním místě, v konkrétní čas a obsahují formy chování, jež jsou v instituci v určité situaci a čase předpokládány. Může jít třeba o rituály ve formě zdravení nebo dorozumívající se rituály, které fungují na bázi při scházení se zaměstnanců na odlišných pozicích. Prostřednictvím nich je osobám dáváno najevo, jaké mají umístění v té instituci. Je nutno také zmínit, že určité rituály jsou institucionalizovány a taky formalizovány. Formou určitého rituálu může také být třeba i hlasování na poradě nebo i přijímání nového zaměstnance do instituce. Rituály tedy zajišťují známé pořádky a zesilují mocenské uspořádání (1, s. 25).

Ceremoniály jsou cíleně přichystané oslavné události, které jsou vykonávány při speciálních situacích. Jejich obecný význam vychází z toho, že uplatňují a zesilují určité firemní hodnoty, dále uznávají úspěchy a uctívají firemní hrdiny. Takže ve své podstatě jsou to kulturní oslavy institucí, obsahující citově účinné aktivity. Jednotlivým zaměstnancům velmi často umožňují silné prožitky a upevňují jejich motivaci a určité ztotožnění s organizací (1, s. 25).

2.9 Struktura organizační kultury

Jak je patrné, tak prvky organizační kultury nefungují odděleně, ale závisí na sobě a také se i ovlivňují. Úsilí o vysvětlení strukturních a funkčních spojitostí, a jejich následků pro poznání a vytváření vnitřku organizační kultury nasměrovalo přední autory k tzv. vyjádření modelu organizační kultury (3, s. 26).

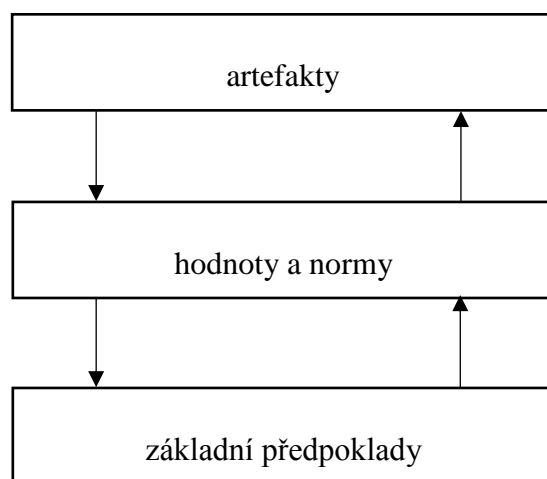
2.9.1 Scheinův model – organizační kultury

Tento model organizační kultury vytvořil Edgar Schein (1992), a je v přítomnosti nejznámějším, nejcitovanějším a nejpoužívanějším. Svou koncepcí organizační kultury jako určitého jevu, uspořádaného do tří položek, nasměroval Schein všechny generace vědátorů, kteří se zabírali zkoumáním organizační kultury. Jeho činnosti jsou v dnešním světě pokládány za takřka kultovní (1, s. 26).

Dále Schein rozpoznává tři položky organizační kultury, na kterých je kultura jako taková manifestována, a to podle způsobu, jak moc jsou samostatné výrazy kultury manifestovány napohled a jak moc jsou pro externího pozorovatele patrné:

- první bodem jsou **artefakty** – vyskytují se nejvíce na povrchu a povrch jako takový je pro pozorovatele nejvíce viditelná úroveň. Tato úroveň je svým způsobem docela lehce ovlivnitelná, jenže bez vědomosti obsahu dalších úrovní kultury jsou velice náročně interpretovány,

- druhým bodem jsou **vykonávané hodnoty, pravidla a také normy chování** – úroveň je zčásti vědomá, pro externího pozorovatele zčásti patrná, zčásti ovlivnitelná,
- třetím a posledním bodem jsou **základní předpoklady** – tato úroveň je nejhlubší a patří do ní nevědomé a pro členy kultury úplně nepochybné přesvědčení a myšlenky (1, s. 26).



Obrázek č. 1: Scheinův model organizační kultury

(Zdroj: 1, s. 27)

2.10 Obsah a síla organizační kultury

Organizační kultura uvádí nashromážděnou zkušenost instituce, která se ukazuje v myšlení, emocionálním cítění anebo chování členů instituce, vymezuje také chování osob uvnitř této instituce, a projevuje se navenek. Nejdůležitějšími měřítky kultury, jež podmiňují určité funkce v rozsahu celé instituce, jsou síla a také obsah organizační kultury (3, s. 32).

- **obsah kultury** – instituce představuje podstatný názor, hodnoty a normy chování společné v instituci, zvenku manifestované pomocí vystupování a artefaktů,
- **síla organizační kultury** – tímto pojmem se chápe, jak moc jsou dané názory, hodnoty, normy a z nich pocházející schéma chování v instituci sdíleny. Pokud

jsou sdíleny ve vysokém měřítku, tak je organizační kultura v instituci velice silná a významným stylem ovlivňuje činnost instituce. Na její náplni ovšem záleží, zda bude mít pozitivní či negativní účinek. Pokud je organizační kultura slabá, tak to představuje, že společné názory, normy nebo hodnoty jsou sdíleny pouze v malém rozměru. Chování v rozměru celé instituce je pak ve větší míře ovlivnitelné, a to jednotlivými charakteristikami, což v podstatě jsou: osobní názory jednotlivce, hodnoty nebo i normy chování (3, s. 32).

V rámci toho, že větší instituce jsou uspořádávány do jednotlivých jednotek, můžou se zde vyvíjet i relativně oddělené kultury těchto dílčích celků, označované jako subkultury (3, s. 32)

2.11 Subkultura

Subkultura – je v podstatě dílčí skupina, jenž se velmi nebo naopak málo liší od dominantní, většinové oficiální kultury (4, s. 243).

Podkladem subkultur mohou být rozdílná funkční zaměření určitého útvaru, prostorová distance organizačních jednotek, charakteristiky osobnosti pracovníků, hierarchie organizace atd. Dispozice pro zrod subkultur existuje především tam, kde kultura organizace jako celého bloku je slabá, nefunkční a neplní zásadní úkol integrujícího činitele, zajišťujícího soudržnost vnímání a smýšlení jednotlivých členů dané instituce. V takových institucích dochází mnohdy ke střetu subkultur, jenž zásadním způsobem ubližuje produktivitě instituce. Na druhou stranu se subkultury můžou vyvíjet i v kulturách silných. Dominantní kultura zde má úkol spojujícího činitele a samostatné kultury zde nejsou v nesouladu, jenž by měl mít charakter rozporu chorobného a kontraproduktivního (3, s. 32–33).

2.12 Střet kultur a jeho účinek na produktivitu organizace

Pokud je náplň organizační kultury homogenní, což znamená, že osoby v instituci sdílí převážně shodné předpoklady, hodnoty nebo normy jednání, tak má kultura instituce

pevný zkoordinovaný vliv, který se ukazuje ve formě nekonfliktního vývoje komunikace a rozhodování. Obecně, ale můžeme říct, že v praxi toto nenastává velice často. Většina společností jak středních, tak i velkých je typická existencí určitých subkultur, jež mají osobitý obsah. Některé společnosti se navíc dostávají do kooperace s jinými společnostmi a pracují v rozsahu více organizačních nebo i kultur národních, a to má svůj důsledek na jednání a určitou komunikaci a v posledním dopadu také pro produktivitu instituce (1, s. 63–64).

Potíže, které pochází z rozdílného vnímání, smýšlení a chování členů rozdílných kultur, celkově nazývané jako „**střet kultur**“ tak můžou fungovat na více úrovních:

- na úrovni subkultur v rozsahu instituce,
- na úrovni určitých kultur organizačních v rozsahu domácích sjednocení společností, akvizic nebo i odlišných forem spolupráce,
- na úrovni kultur národních i organizačních, a to v rozsahu mezinárodního sjednocení společností, akvizic nebo i úplně odlišných podob kooperace (1, s. 64).

2.12.1 Střet subkultur v rozsahu organizace

Vznik odborných nebo fungujících subkultur v rozsahu organizace je normálním jevem, protože subkultury se vytváří jako efekt různých funkcí určitých útvarů, různých zájmů různého uvažování osob, který v nich figurují. Musíme zdůraznit, že osoby v odlišných odděleních mají jiné zážitky a zkušenosti a samozřejmě se také potkávají s různými druhy potíží, jenž musí vyřešit. Utvářená subkultura je pro ně forma identity a určité citové vyrovnanosti (1, s. 64).

Rozdílné subkultury vznikají nejenom v útvech funkčně rozdílných, ale mnohokrát se vytváří v institučních jednotkách, které mají stejný obsah činností, ale jsou místně rozděleny a není v rámci nich skoro žádný uspokojivý kontakt.

Pro produktivitu instituce není třeba, aby byla existence subkultur jako taková kontraproduktivní. Jistá míra rozporu a napětí mezi jistými fungujícími, odbornými a

věkovými subkulturami je do jisté míry potřebná, a to z toho důvodu, že vede k střetu různých úhlů pohledu, k vyrovnávání opačných tendencí a tím k rovnovážné struktuře. K tomuto případu, ale může dojít pouze jenom, pokud je povaha konfliktů materiální a jeho míra zdravá a taky pokud jsou určité rozpory promyšleny činorodě s vědomím tolerance kolektivních cílů. Zdrojem koordinace a kompaktnosti instituce bývá existence dominantní kultury. Smýšlení a chování v dané instituci není koordinováno pomocí „společného my“, ale člení cítění ve významu „my“ a „oni“. Tady je nutno zdůraznit, že „oni“ jsou obvykle důvodem potíží, a to z toho důvodu, že správné je to, co vykonáváme právě „my“ (1, s. 64).

Můžeme tedy říct, že střet subkultur, jenž je zpravidla více zřetelný, a to na malých organizačních rovinách, může být následně pro danou instituci ničivý. Vedoucí a zaměstnanci sekci mezi sebou válčí, místo toho, aby určitým způsobem spolu kooperovali. Takže dochází k zatajování informací, k nezdravé nekalé soutěži o zdroje, taktizování anebo zkreslování. Výsledkem toho je menší kvalita, zdoluhavé řešení problémů, neplnění stanovených termínů a vnitřní neefektivnost, odrážející se v menší míře uspokojení zákazníků a pracovníků a ve finálním výsledku také ve finančních výsledcích dané společnosti (1, s. 64).

2.13 Faktory organizační kultury

Na náplň a sílu organizační kultury působí celá série faktorů. Jednotliví autoři se zaměřují na jednotlivé vlivy, poskytují jim velkou či malou pozornost a člení je různým způsobem. Mnohdy jsou při tom vyzdvihovány:

- vliv určitého prostředí,
- vliv zřizovatele nebo převládajícího vůdce, majitelů, manažerů,
- vliv rozsáhlosti a trvání instituce,
- vliv používaných technologií (1, s. 33).

K stanoveným vlivům se řadí také i organizační struktura, systémy na bázi řízení a metody (technologický systém, informační odměňování...), styl vůdcovství atd. Tyhle faktory nemůžeme pokládat jenom za zdroje organizační kultury, protože jsou zároveň

také kulturními manifestacemi. Jednotlivé názory, a normy chování, které jsou sdílené v instituci, totiž z velké části vymezují, jakým způsobem bude instituce řízená a jaké vedoucí praktiky se budou uplatňovat (1, s. 33).

2.13.1 Vliv národní kultury

Členové samostatných národů sdílejí a přenechávají si z generace na generaci jasné stanovené předpoklady, normy, hodnoty anebo stabilní schéma chování. Podkladem národních rozdílností ve vnímání, smýšlení a chování není pouze historie atd. Silnými spojujícími rysy jsou třeba média, jazyk, systém vzdělávání atd. (1, s. 33–34).

2.13.2 Vliv tržního a podnikatelského prostředí

Tomuto prostředí přikládá řada tvůrců, zaobírajících se výchozí problematikou až zásadní úlohu při formování organizační kultury (Deal a Kennedy 1982 anebo Gordon 1982). Území podnikání a popis trhu uvádějí podle nich pro společnost imperativy, které způsobují vznik konkrétních dispozic, hodnot atd. Pokud zaměstnanci společností neschválí hodnoty a chování pevné s atmosférou, fungování dané společnosti je velkým způsobem ohroženo. Dle tohoto náhledu kultura jako taková znázorňuje vnitřní reakci na vnější imperativy (1, s. 35).

2.13.3 Profesní vliv

Kulturní profesní vlivy, jež souvisí s jistým druhem vzdělání, s konkrétními zálibami a stylem myšlení, jsou zřetelně viditelné v profesně homogenních institucích, které se zabývají náležitým tématem určité činnosti. Zjevné jsou, ale ovšem i v sekcích ve větších institucích, jež jsou z aspektu povolání jinak heterogenní: smíme tak sledovat kulturní specifika účetních, zaměstnanců marketingu nebo kultury informatiků. Vyjadřují se upřednostněními konkrétních způsobů organizace práce, rituály, zvyky nebo odlišným jazykem (1, s. 35).

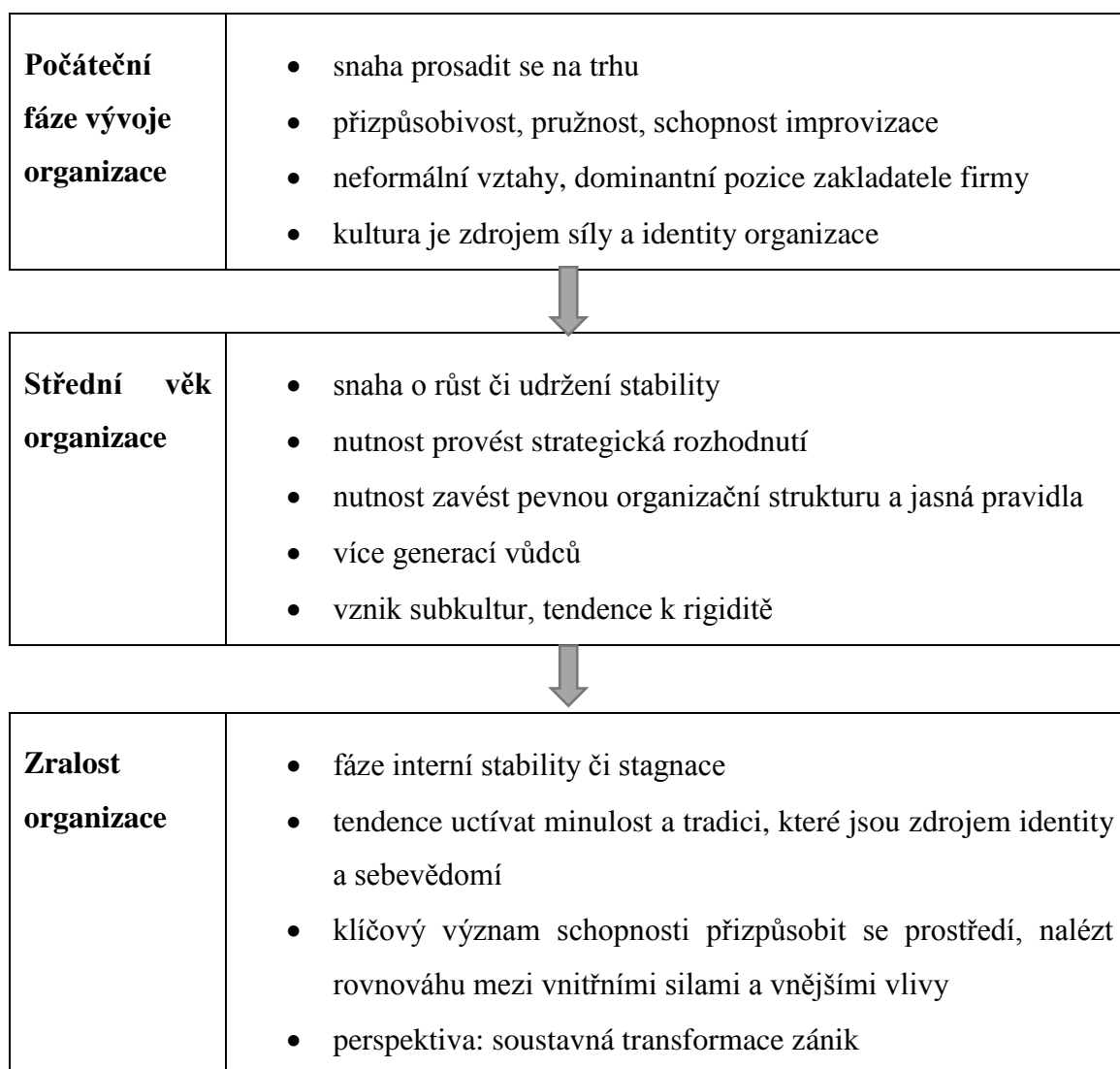
2.13.4 Vliv vůdce/zakladatele

Funkce vůdců a zakladatelů v instituci je u formování organizační kultury naprosto jedinečná. **Zakladatelé** institucí mají zcela jasnou představu a silně vymezené zásadní dispozice a hodnoty. Ty významně stanovují obsah kultury jako takové, a to obzvlášť v prvotním období trvání instituce. Styl utváření kultury má přitom tzv. osobitý vývoj. Při zřizování instituce dosáhnou zakladatelé toho, že pro svou vizi získají pár dalších osob. Tyto osoby věří, že myšlenka tvůrců je dobrá a uskutečnitelná a že stojí, zato do ní dávat finanční prostředky, čas nebo energii. Prvotní seskupení, jenž sdílí myšlenku zakladatele, začne jeho úmysly uskutečňovat. Během realizace musí samozřejmě zdolávat určité potíže. Východiska, která se týkají vnější adaptace a vnitřní integrace, navržená zakladatelem společnosti, jsou tak kontinuálně testována (1, s. 35).

I v rámci institucí, jež fungují již delší časový interval, může být samozřejmě kultura významně utvářena stěžejními podmínkami, normami nebo i chováním silného **vůdce**. Osoby mají přitom sklon, přebírat hodnoty svých lídrů, pokud je pocítují jako způsobilé a úspěšné. Silní lídři bývají také významným symbolem instituce vůči externímu prostředí a usměrňují nejenom kulturu instituce, kterou řídí, ale i vnější obraz či image. Prostředkem k formování kultury není pouze určitá neformální autorita, ale i určitý vliv lídrů. Na druhou stranu podstatnou roli hraje i moc formální. Prostřednictvím formální moci rozhodují o tom, jaké budou následné cíle instituce, čemu bude v instituci poskytována pozornost, co a jakou formou bude odměňováno, kdo bude do instituce přijatý nebo kdo například kariérně postoupí. Můžeme tedy chápat kulturu jako metodu, jak se určité věci v instituci „dělají“ a druhým způsobem „odráží“ smýšlení a chování vůdců, dále se usměrňuje, kdo se v instituci může stát vedoucím pracovníkem. Můžeme tedy v podstatě říct, že vůdcové a kultura jsou dvě strany jedné mince (1, s. 35–36).

2.13.5 Vliv délky a velikosti existence kultury

Významný vliv na náplň organizační kultury má trvání existence instituce a také její rozsáhlost. Vývoj instituce je propojen s konkrétními typickými evolučními fázemi a komplikacemi, jež závisejí na „zrání“ instituce a jejím následným růstem (obzvláště pokud je tento růst závažný) (3, s. 35).



Obrázek č. 2: Fáze vývoje organizace

(Zdroj: 3, s. 35)

Budeme-li vycházet z nejjednoduššího třídění evolučních fází instituce na prvotní fázi, střední věk instituce a její zralost, jak uvádí autor Schein v obrázku výše pak:

- v **prvotní fázi** existence instituce je kultura významným zdrojem totožnosti a síly instituce. Převládající roli tady má zakladatel společnosti, vztahy příslušníků instituce nejsou formální a vše se zaměřuje k tomu, aby společnost prorazila. Mezi typické znaky patří třeba přizpůsobivost, flexibilita nebo způsobilost improvizace (3, s. 35),
- ve druhém bodě, který je pojmenován jako **střední věk organizace** je společnost již známá a musí si udržet růst či rovnovážnost výkonu. Způsob cesty je záležitostí strategických rozhodnutí – může jít třeba o vznik nových výrobků, rozšiřování na nové trhy anebo fúzí s další společnostmi atd. Velikost společnosti v dnešní době požaduje zapojení nové organizační struktury, zřetelně podaných pravidel, regulací a také i koordinací. Instituce postupuje však zlom svojí identity – s rozšířením instituce se vzdalují společné cíle a smysl vzniku, odhalují se subkultury a dispozice k rigiditě. Pokud daná instituce zdolá uvedenou fázi, tak se následně dostává k fázi zralosti instituce (3, s. 35),
- s **fází organizační zralosti** se dostavuje období vnitřní stability nebo také ustrnutí. Instituce má sklon chránit svou kulturu a vážit si své minulosti a tradice, jež jsou pro ně podstatným zdrojem sebedůvěry. Konkrétní hlediska se tak stávají nefunkčními. Podle Scheina má před sebou instituce jen dvě možnosti: destrukci nebo transformaci. Podstatné při tom je, aby se zvládla adaptovat dynamicky se proměňujícímu prostředí a najít a uchovat stabilitu mezi interními silami a externími vlivy (3, s. 35).

2.13.6 Vliv technologií

Technologie, jež jsou v institucích užívány, usměrňují jak pracovní procesy a vnitřní chod instituce, tak i její chování navenek. Vybavení se technikou a zřizování počítačových sítí např. významně vymezuje způsob komunikace vevnitř instituce, používání elektronického obchodování a pak styl komunikace s klienty. S pomocí technologií na bázi moderní komunikace ubývá ve většině institucí ústní komunikace a zakládají se imaginární společnosti, kde jsou zaměstnanci společně ve styku hlavně elektronickým způsobem. Vznik informačních a komunikačních technologií jedním

způsobem vymezuje organizační kulturu a druhým způsobem klade přesně vymezené požadavky (3, s. 36).

2.14 Typologie organizační kultury

Jedná se o jeden z prostředků, jenž badatelé v odvětví sociálních věd používají k tomu, aby rozdělili, seřadili anebo uspořádali velmi komplikovaný obsah sociální reality, je konstrukce typologií což ve své podstatě znamená, že jde o určité soubory typů, které jsou identifikačním nástrojem, jenž umožňují ulehčit a do jisté míry utřídit neuspořádaný a obtížný obsah reality. V odvětví organizační kultury je rozvoj typologií docela oblíbeným předmětem výzkumné pozornosti badatelů několik desítek let (Handy, Miles a Snow, Deal a Kennedy atd.). Doposud sestavené typologie organizační kultury mají dva významy, a to:

- **teoretický** – tyto typologie, sledují charakteristické obsahy v rámci organizační kultury, jež se samozřejmě můžou s působením podnikatelského nebo technologického prostředí pozměňovat a tím pádem pak rozvíjí vědecké znalosti v určité oblasti,
- **praktický** – pomáhá manažerům v praxi srovnávat obsah kultury jejich instituce s typickými vzory, jež se v reálu vyskytují, a tím pádem je může lépe pochopit, uvádějí teoretickou podstatu pro vznik diagnostických nástrojů, které lze využít v poradenském odvětví (1, s. 75).

Typologie, které byly doposud již vytvořeny, určují charakteristické obsahy organizační kultury, a to převážně z různých hledisek a v souvislosti k rozdílným pojetí instituce či externího prostředí, které právě tuto instituci ovlivňuje. Vyzkoušíme-li uspořádat nejvýznamnější typologie, které byly v minulosti vydány, můžeme rozeznat tři podstatné seskupení typologií v rámci určité organizační kultury:

- typologie, které jsou formované v poměru k organizační struktuře,
- typologie, jež jsou formované v poměru k vlivu prostředí a reakci instituce na prostředí,

- typologie, které jsou formované v poměru k tendencím ve vystupování instituce (1, s. 75–76).

2.15 Typologie formované ve vztahu k organizační struktuře

Jednou z významných typologií je Typologie F. Trompenaarse.

2.15.1 Typologie dle F. Trompenaarse

Podstatou této typologie, jenž představuje Fons Trompenaars ve svojí knize *Riding the Waves of Culture*, jsou dva rozměry: orientace na úkoly kontra orientace na vztahy a hierarchie kontra rovnost. Je nutno zmínit, že spojením těchto dvou rozměrů pak vznikají čtyři typy kultury, kterým Trompenaars dal názvy: rodina, Eiffellova věž, řízená střela a inkubátor. Již z uvedených názvů je zřejmé, že tento obsah typů je velice spřízněný s typologií Harrisona a Handyho. Příčina je zcela zřetelná: rozsah hierarchie kontra rovnost je dimenzí organizační struktury instituce, na druhou stranu druhá Trompenaarsova dimenze pak vystihuje dominantní styl vedení (3, s. 102).

Pojmenování **rodina**, které je přejato z anglického slova family, používá Trompenaars pro kulturu, jenž je typická spřízněnými vztahy příslušníků ve sloučení s hierarchií. „Otec“, který je hlava rodiny, má největší zkušenosti a velký respekt a ví ze všech nejvhodněji, co se musí udělat. Nátlak, nadřízeného k dodržování moci a hierarchie, je obzvláště etický. Podstatným postihem je ztracení přízně a místa v rodině. Odlišná pozice členů v instituci je pokládána za přirozenou (3, s. 102).

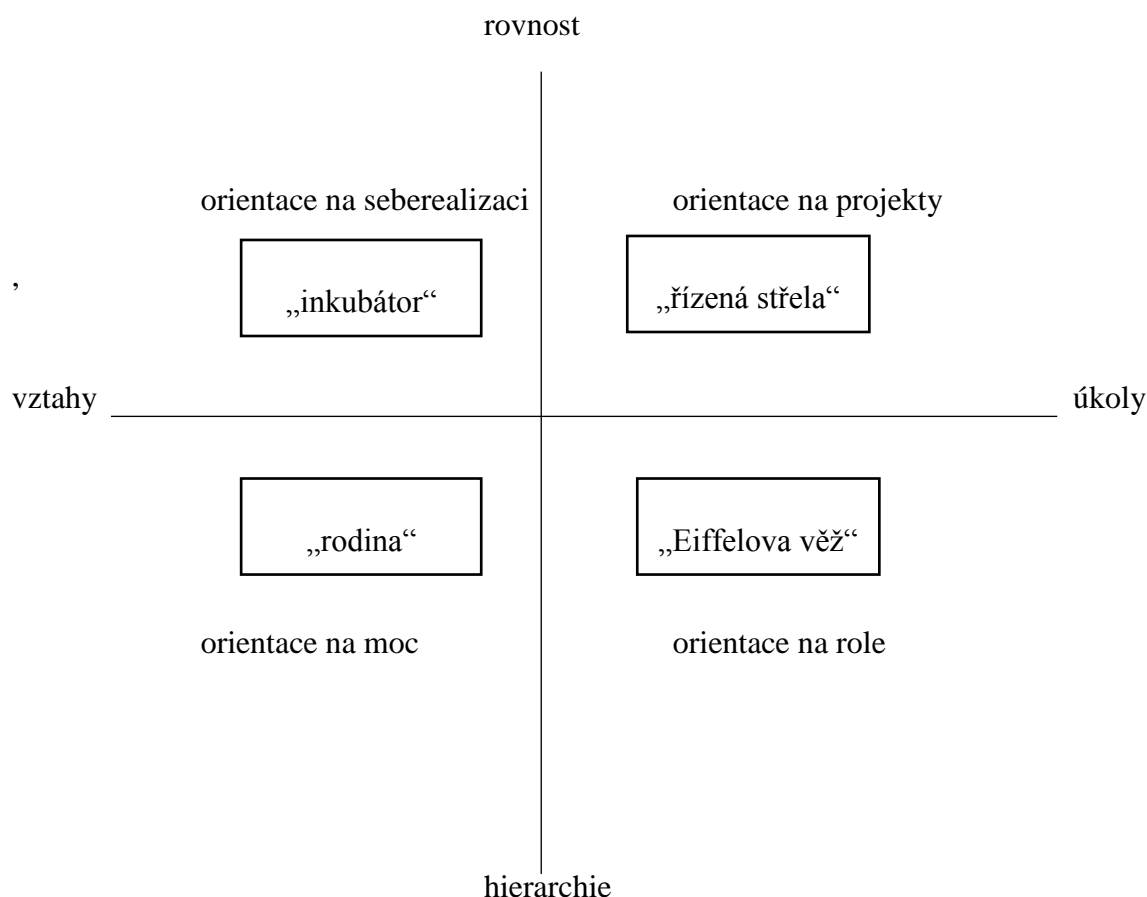
Výrazným rysem instituce s **kulturou Eiffelovy věže** je správné rozčlenění rolí a taky úloh, jež jsou určitým způsobem řízeny z hierarchicky vyšších míst. Jedná se o kulturu hierarchickou, v které splňování úloh představuje splňování určité předepsané role. Osoby, jenž v téhle konkrétní kultuře prezentují hlavně „zdroje“, jsou do rolí jmenovány na základě kompetence a dovednosti (3, s. 103).

Kultura řízené střely je svým způsobem rovnostářská a také neosobní. Není zaměřená na vztahy, ale na úlohy. V prostředku pozornosti této kultury jsou cíle, které chce jednotlivá instituce splnit. Na druhou stranu od kultury Eiffelovy věže, jenž je taky zaměřená právě na úlohy, se kultura řízené střely liší tím, že to, co příslušníci instituce dělají, není dopředu stanoveno. Takže svým způsobem zaměstnanci musejí vyhledávat cestu, používat specialisty a zprávy z určité zpětné vazby, aby tzv. střelu dovedli k cíli. Oddanost k povolání a k projektům je přitom větší než oddanost k samotné instituci. Důležitost jednotlivých osob je vydedukována od prostředků získávání cílů (3, s. 103).

Kultura inkubátoru je stanovena na sdílení určité představy, že instituce je určena zejména pro seberealizaci zaměstnanců. Hierarchie a struktura jsou nejnižší, a vliv vzniká obzvláště z osobních preferencí jednotlivých osob. Hlavním rysem je právě směr k modernizování, zhotovování čerstvých věcí a zkoušení nových nápadů. Ostatní příslušníci instituce jsou tu pro jedince od toho, aby mu odporovali a nacházeli určité zdroje a přispívali mu při kreativních činnostech (3, s. 103).

Trompenaars, který je známý především svými výzkumy konceptů řízení v jednotlivých národních kulturách, prezentuje uvedenou typologii jako typologii kultury organizační. Nicméně předpokládá rozdílný výskyt těchto typů organizační kultury v závislosti na charakteristikách národní kultury. (3, s. 103)

Podstata výzkumu, který byl proveden ve dvanácti zemích prokazuje, že největší skóry kultury řízené střely byly právě určeny ve Spojených státech amerických a taky ve Velké Británii, naproti tomu největší skóry kultury rodinné byly určeny ve Francii a Španělsku. Největší míra inkubátorů byla určena u Švédů a u kultury Eiffelovy věže právě u Němců. Musíme také konstatovat, že dle slov autora nejsou národní vlivy jedinými vlivy, jenž zastoupení těchto kultur v instituci vymezují. Menší instituce mají třeba směřování ke kultuře rodiny a inkubátoru, naproti tomu větší instituce, které mají větší rozměr ke kultuře Eiffelovy věže a řízené střely (3, s. 103–104).



Obrázek č. 3: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse

(Zdroj: 3, s. 103)

2.16 Rozpoznání diagnostiky organizační kultury

Potřebují-li vedoucí rozpoznat a porozumět náplni kultury instituce proto, aby byli schopni akceptovat jisté rozhodnutí, které je podstatné pro produktivitu instituce, pak informace, jenž získají prostým odhadem, nesmí být posuzována jako informace postačující a bezpečná. Diagnostika organizační kultury, jenž se opírá o kvalitní metodologii, slouží k tomu, aby bylo o organizační kultuře posbíráno mnoho kvalitních a správných informací. Situace, kdy vedení instituce informaci tohoto druhu vyžaduje, jsou ku-příkladu, akvizice, hledání důvodů menší produktivity společnosti či naplánování fúze (1, s. 98).

Pokud má diagnostika organizační kultury dodat údaje, jež jsou velice důležité k vyřešení potíží konkretizovaného vedoucími, tak by měla být vykonána odborně, což

znamená s dodržováním všech zákonitostí použitého určitého vědeckého výzkumného šetření. Je nutno poznamenat, že příprava výzkumného návrhu by měla obsahovat pár významných rozhodnutí:

- výběr a vymezení teoreticko-metodologických východisek,
- výběr výzkumných postupů neboli metod,
- výběr určité jednotky analýzy a styl vypracování dat (1, s. 98–99).

Výše sdělená rozhodnutí spolu navzájem racionálně souvisí. Velice podstatné jsou jak propojenost, tak i kvalita, protože působí na hodnotu dosažených dat a celkový přínos výzkumného šetření pro řešení vedoucího problému (1, s. 99).

2.17 Metody rozboru organizační kultury

Nejvýznamnější otázkou výzkumných badatelů, jež se věnuje výzkumu organizační kultury, je přesvědčení, zda při diagnostice kultury mají být používány kvantitativní nebo kvalitativní metody. Především v počátcích výzkumu někteří autoři zastávali názor, že kvantitativní metody nemají mít při výzkumu žádné místo, protože jsou zejména produktem sociálních vědců. Na druhou stranu další vědci zastávali názor, že při diagnostice a průzkumu musíme jít až za tzv. hranu antropologického přístupu a použít dané statistické analýzy (1, s. 100).

V dnešní době řada autorů zastává názor, že každý z těchto dvou postupů má své kladné i záporné stránky a že nejlepší je spojení obou dvou metod (1, s. 100).

2.17.1 Kvalitativní výzkumné metody

Cílem kvalitativních metod je dosáhnout informace o studovaném jevu, odhalit podstatu těchto informací a prostřednictvím podstaty pochopit studovaný jev. Diagnostik nestanovuje dopředu, které proměnné jsou pro určitou diagnostiku důležité, nedělá výběr kontrolovaných proměnných. Dotazované subjekty odpovídají podle toho, co oni sami pokládají za důležité, pohlíží tedy na skutečnost ze své strany. Jednotlivá data,

kteřá jsou tímhle způsobem získána, se následně analyzují. Prostřednictvím toho se pak dochází k zakončení výzkumu. Informace, která je dosažena kvalitativními metodami, je obsáhlá a velice podrobná, pro danou instituci má velmi osobitý charakter a osobám z venku umožňuje nahlížet do instituce. Toto je jednoznačná výhoda této metody. Na druhou stranu nevýhodou je, že užití kvalitativních metod je velice namáhavé, dlouhé a drahé, a není nejvhodnější pro porovnávání více institucí (1, s. 101).

Mezi základní metody můžeme řadit:

- **Pozorování** – které je realizováno v rozsahu kvalitativního výzkumu, vyjadřuje zaměřené cítění studovaného jevu. A to v rámci kvalitativního přístupu, bez vybraných měřítek sledování. Proto na sledovatele klade velké požadavky, protože musí mít pod palcem dobré teoretické vědomosti, aby zvládli vnímat vše zásadní a aby si vše náležitě poznamenali. Pozorování jako takové může být uskutečňováno buď formou zúčastněnou, což znamená, že badatel se účastní každodenního fungování osob v instituci, kterou pozoruje, nebo formou nezúčastněnou, což znamená že, sleduje chování osob v instituci pouze jako vnější pozorovatel. Musíme zdůraznit, že při zúčastněném pozorování si sledující poznamenává vše, co sleduje v časové posloupnosti. Naopak při nezúčastněném pozorování může jednat obdobným způsobem, ale může použít i audiovizuální přístroje (např. kameru, diktafon apod.). Záznam má výhodu v tom, že zabraňuje úbytku informací a může být rozebírán více osobami, což zlepšuje skutečnost zkoumání a interpretaci (1, s. 102).
- **Hlubkový rozhovor** – je forma nestandardního rozhovoru, který je prováděn na bázi předem stanovené osnovy. Dotazovatel nemá přichystané otázky, ale určité tematické bloky, v jejichž rozsahu dává volné otázky a pohotově odpovídá na situace, aby podněcoval odpovědi dotazovaného. Osobním rozhovorem získá dotazovatel informace značné velikosti, potíží však bývá rozpoznávání mezi osobními názory a odpověďmi, které obsahují tzv. kulturní charakter (1, s. 102).
- **Skupinový rozhovor** – obdobně jako rozhovor osobní má taky předem stanovený scénář, v jehož rozsahu pokládá moderátor otázky. V seskupení se navíc používá oboustranné interakce a výměny názorů příslušníků seskupení. Jednoduše lze rozeznat osobní a sdílené názory. Menší pocit v oblasti

individuální významnosti určitých účastníků vede k prohlášení, že nelze při osobním rozhovoru získat. Obecně můžeme říct, že skupinový rozhovor jako takový bývá používán více než rozhovor osobní, ale na druhou stranu je více náročný na organizaci a kvalitu záznamu. Zaznamenává to, co bylo řečeno, jakým způsobem to bylo řečeno a jakou kadenci měla debata (1, s. 102–103).

- **Analýza dokumentu** – jsou to dokumenty, které mohou být zkoumány, a to s cílem diagnostiky organizační kultury. Jsou to například: zápisy z jednotlivých schůzek, nahrávky z pohovorů atd. Cílem analýzy jako takové může třeba být dosahování stěžejních informací nebo může jít o prohloubenou analýzu, která má za cíl pochopit znaky, jež byly v určitých dokumentech rozpoznány (1, s. 103).
- **Projektivní metody** – jsou vytvořené na základě toho, že dotazovanému je ukázán podnět (obrázek nebo věta, kterou má dokončit), který jej přiměje k vysvětlení, vybudované na jeho vlastním cítění a smýšlení. Je nutné konstatovat, že aby tahle metoda generovala kvalitní hodnoty, je potřeba, aby se podnět dotazovaného zaměřoval ke zkoumané náplni kultury, a na druhou stranu, aby měl určitou volnost pro jeho vysvětlení (1, s. 103).

2.17.2 Kvantitativní metody

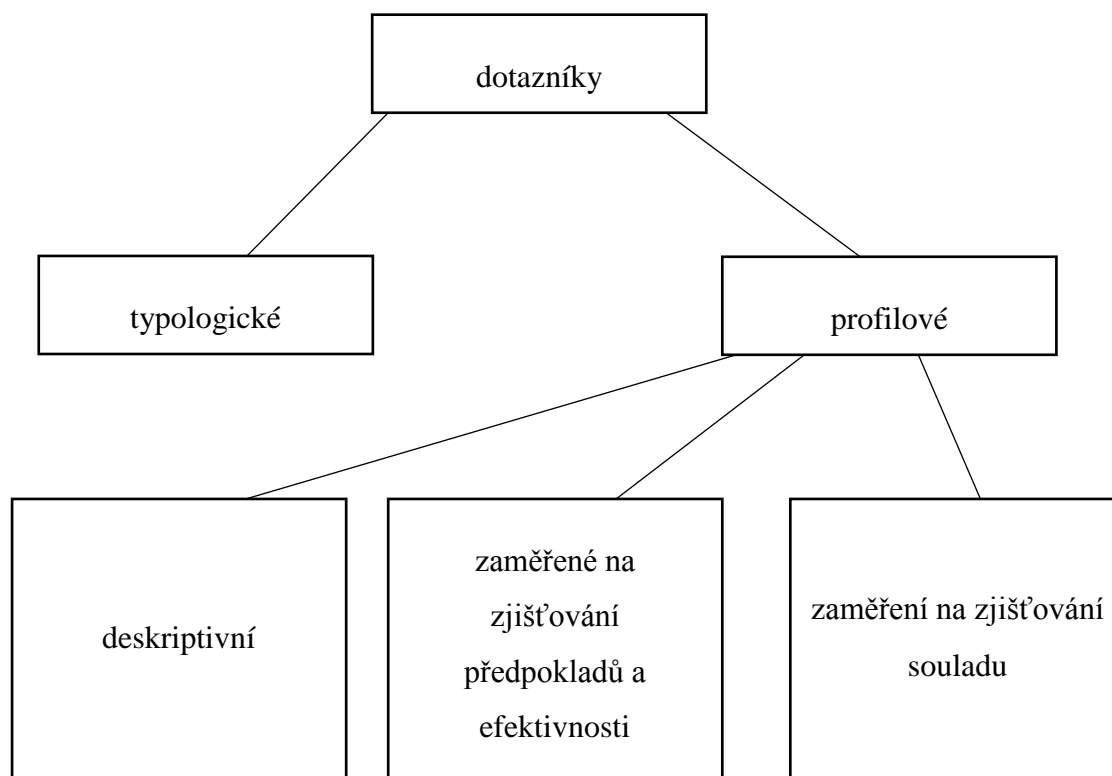
Dvěma základními kvantitativními metodami získávání informací, jsou pozorování a dotazování. Dotazování se dále rozděluje na ústní, což je rozhovor nebo písemné což je dotazník. Kvantitativní výzkum jako takový má uvedené metody v normalizované formě. To představuje, že pro dosažení odpovědí dotazovaných jsou využívány celistvé podněty a odpovědi jsou vymezeny na předem přichystané skupiny odpovědí (1, s. 104).

- **Pozorování** – pokud má být aplikováno jako forma sbírání informací v kvantitativním výzkumu, tak musí mít pozorovatelé určité zápisové listy se skupinami typů chování a jejich vyjádření, jež se můžou v dané instituci objevit (1, s. 104).
- **Strukturovaný rozhovor** – v tomto příkladu je zapotřebí předem stanovit příslušné dotazy, jež musí být dotazovaným kladeny jednotným stylem. Je nutno

zmínit, že individuální kontakt mezi dotazovatelem a dotazovaným je na jedné straně předností, protože dotazovatel může více či méně podněcovat odpovědi dotazovaného, ale může to být i nevýhodou, protože dotazovaný by u nelehkého tématu, přivítal spíše určitou formu anonymity (1, s. 104).

Je nutno říct, že pozorování a strukturované rozhovory jsou pro kvantitativně vytvořenou diagnostiku méně účinnými postupy. Vhodné k použití jsou pouze v tom případě, pokud je zkoumána konkrétní subkultura a kdy je studovaný souhrn málo četný (1, s. 104).

- **Dotazníky** – jsou další formou sbírání informací. Dotazníky jako takové slouží k určení organizační kultury a jsou také používány u rozsáhlých vzorků. Představují relativně málo nákladnou metodu: Máme několik různých druhů dotazníku, které jsou zachyceny na níže uvedeném obrázku (1, s. 104–106).



Obrázek č. 4: Klasifikace dotazníkových metod organizační kultury

(Zdroj: 1, s. 106)

1. **Typologické dotazníky** – tyto dotazníky jsou vytvořeny na základě teoretické nebo empirické klasifikace kultury organizační. Pomocí dotazníků je určována přítomnost nebo naopak nepřítomnost jednotlivého systému prvků znaků, jenž jsou výstižné pro samostatné druhy organizační kultury (1, s. 107).
2. **Profilové dotazníky** – používají se také teoretickým či empirickým způsobem k označení kultury organizační. V tomhle konkrétním případě ovšem jde o vícerozměrnou analýzu. Pomocí daných položek v dotazníku je stanovena míra výskytu názorů, chování nebo hodnot atd. prostřednictvím určitých dimenzí. Pro každou jednotlivou dimenzi je stanoven skór, který určuje pozici instituce na každé samostatné dimenzi. Pomocí skóru je pak sestrojen profil, jenž uvádí demonstrativní charakteristiku obsahu kultury v dané instituci (1, s. 107).
3. **Deskriptivní dotazníky** – jak uvádí název slouží k charakteristice obsahu kultury dané instituce. Měří určitou přítomnost norem, veličin a hodnot v instituci (1, s. 107).
4. **Profilové dotazníky zaměřené na stanovování předpokladů efektivnosti** – jsou vytvářeny se záměrem určení míry přítomnosti charakteristik kultury organizační, jenž pomáhají k vyšší výkonnosti instituce (1, s. 107).
5. **Dotazníky orientované na zjišťování souladu** – měří se ku příkladu míra souladu mezi dotazníkovými položkami, vykonávanými managementem nebo příslušníky dané instituce. (1, s. 107).

2.18 Postup změny – přeměny organizační kultury

Přeměnit kulturu jako takovou je velice náročný proces, a to z toho důvodu, že kultura není zřetelná a obtížně se na ní působí. Pro přeměnu kultury musíme řádně zvážit všechny aspekty, vše dobře vést a sledovat události, které se dějí kolem. Přeměna kultury se vztahuje k adaptaci společnosti na změny okolí. Vedoucí mají nelehký úkol, snaží se mít vše pod dohledem, společnost řídit a mít za ni zodpovědnost.

Takže je nutné říct, že změna organizační kultury je běh na dlouhou trať, netrvá den, týden nebo měsíc. Je to proces, který zabere dobu delšího trvání. Při následné změně organizační kultury musíme brát v potaz:

- čím více silnější je organizační kultura, tím náročnější a delší je řízená zásadní změna,
- čím větší jsou odlišnosti mezi žádanou a existující kulturou, tak tím je důraznější vzdor zaměstnanců, jenž je nezbytný od zaměstnanců čekat,
- výchozí hodnotové názory, které vysvětlují životní filozofii osoby lze jen málokdy usměrnit,
- vedoucí zaměstnanci jako takoví si musí zachovat velkou podporu pracovníků při utváření (např. rozvoje pracovních norem nebo hodnot),
- prosperitu jde získat buď individuálním příkladem a zřetelnou vazbou mezi novodobým přemýšlením a jednáním, nebo splněním potřeb, a zálib zaměstnanců společnosti,
- Češi zvýhodňují víc osobnostní přístup zaměstnanecké pozice (8, s. 539–540).

Dle Armstronga (1995) je přeměna organizační kultury potřebná v těchto případech:

- jestliže je společnost průměrná nebo podprůměrná,
- pokud je společnost menší velikosti, ale velice rychle se rozrůstá,
- pokud má společnost pokročit do oblasti rozsáhlých institucí,
- pokud nastane v oboru velká konkurence a pokračuje velkou rychlostí (1, s. 115).

Ze všech teoretických znalostí plyne, že, pokud má být přeměna organizační kultury úspěšná, je podstatné umět stanovovat parametry nastávající, žádané kultury, a současně umět vybrat náležité cesty, nástroje a příslušné body jejího dosažení (1, s. 115).

2.19 Nástroje, které vedou ke změně organizační kultury

Pokud chceme organizační kulturu v určité společnosti změnit nebo ji naopak utvářet je zcela nezbytné, aby byly nástroje použity správným a účinným způsobem. Obecně tyto nástroje členíme do dvou skupin:

Přímé (systematickým způsobem se zaměřují na zaměstnance a formují jejich způsoby, jednání atd.)

- vzdělávání a trénink,
- vytváření pracovního prostředí,
- plány, které se orientují na změnu kultury,
- změny personálního charakteru,
- změny v procesech vedení (určování cílů, kontrola, plánování...)
- změny související s organizační strukturou (7, s. 75–76).

Nepřímé (tyto nástroje formují kulturu nepřímým způsobem, ale na druhou stranu jejich soustavné užití může přinést velké účinky)

- vedení spoluzaměstnanců,
- užití vnitropodnikových medií k posílení nové kultury (nástěnky, rozhlas, video...),
- rozšiřování rituálu a historek,
- jiná forma komunikace (všestrannost),
- promyšlený vývoj neformálních sítí (7, s. 77).

2.20 Shrnutí východisek teoretické části

Teoretická část mé diplomové práce se zaměřuje na organizační kulturu, jakým způsobem se jí dá rozumět, jak je významná pro jakoukoliv společnost, aby následně přispěla k nárůstu výkonnosti práce. Také nám ukazuje, jak je nezbytně důležité sdílet stejné smýšlení, v rámci vedení a s řadovými zaměstnanci a jak je silná organizační kultura pro společnost významná. Na začátku teoretické části jsem vysvětlil pojmy jako kultura, druhy kultury, organizování, moc v rámci organizace, organizační kultura a prvky organizační kultury. Dále jsem objasnil pojmy jako struktura organizační kultury, obsah a síla organizační kultury, subkultura, střet kultur a jeho účinek na produktivitu organizace, a faktory organizační kultury. Na konci teoretické části jsem vysvětlil pojmy jako faktory organizační kultury, typologie organizační kultury, rozpoznání diagnostiky organizační kultury, metody rozboru organizační kultury, postup změny/přeměny organizační kultury a nástroje, které vedou ke změně organizační kultury.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část mé diplomové práce se zaměřuje na představení podniku, předmět činností podnikání, historie Povodí Moravy, s.p. Brno v datech a protikorupční program. Dále se zaměřím na organizační kulturu Povodí Moravy, s.p. přesněji na subkulturu útvaru správy povodí. Následně udělám analýzu organizační kultury útvaru prostřednictvím dvou metod a navrhnu změny, které budou přispívat k lepšímu fungování útvaru.

3.1 Základní informace o podniku



Obrázek č. 5: Logo podniku Povodí Moravy, s.p.

(Zdroj: dle 9)

Název:	Povodí Moravy, s.p.
IČO:	70890013
Forma:	Státní podnik
DIČ:	CZ70890013
Adresa:	Dřevařská 11, 602 00 Brno
Email:	info@pmo.cz
Počet zaměstnanců:	721

3.2 Předmět činností a podnikání

Povodí Moravy, s.p., se jako takový se zabývá spravováním, provozováním a údržbou vodních toků a vodohospodářských staveb v povodí řeky Moravy. V oblasti o ploše 21 132 km² spravuje následující:

- 10 780 km vodních toků (z toho 3 757 vodních toků významných),
- 1 071 km hrází ochranných,
- 29 vodních nádrží významných,
- 139 jiných vodních nádrží,
- 171 jezů a 95 stupňů,
- 13 plavebních komor,
- 15 menších vodních elektráren (9).

Povodí Moravy, s.p., se organizačně člení na ředitelství podniku a tři závody. Horní Morava, Střední Morava a Dyje. Působnost povodí Moravy zahrnuje 7 krajů a 67 obcí s rozšířenou působností.

Činnost Povodí Moravy, s.p. vychází ze zákona č. 254/2001 Sb. "o vodách", zákona č. 305/2000 Sb. "o povodích" a zákona č. 77/1997 Sb. "o státním podniku" v platném znění. Jde především:

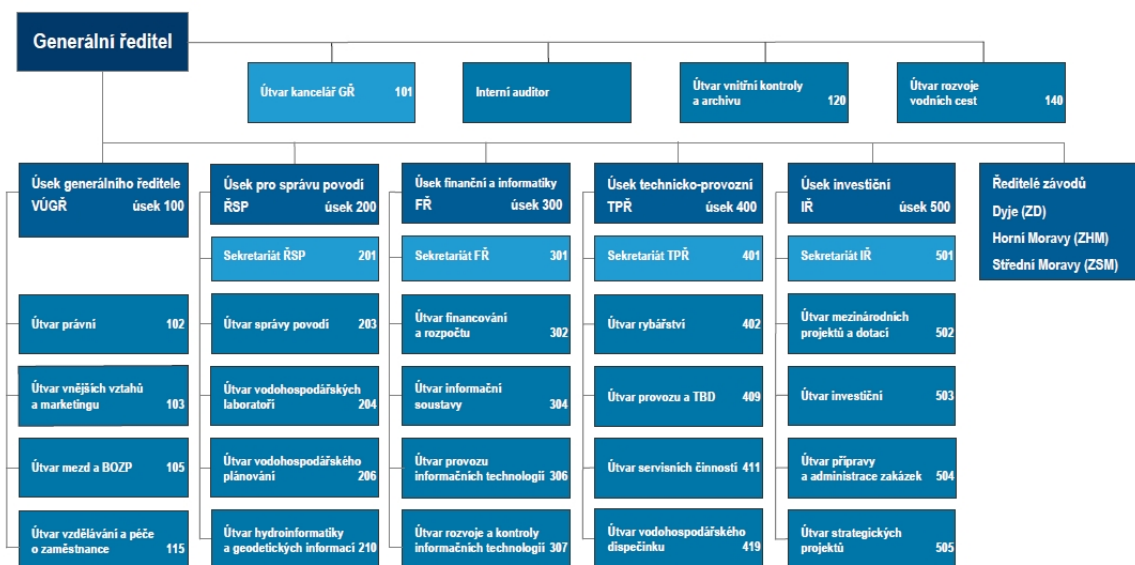
- správa a údržba vodních toků (významných, drobných a hraničních),
- správa a údržba vodních děl,
- určování a vyhodnocování kvality stavu povrchových a podzemních vod,
- investiční činnost včetně protipovodňových opatření,
- zjišťování stavu koryt vodních toků a přiléhajících pozemků,
- podávání technických, ekonomických a různých údajů pro vodoprávní úřady,
- poskytování vyjádření pro správní rozhodování,
- tvoření požadavků pro oprávněná nakládání s vodami,
- spoluúčast na odstranění při likvidování havárií na vodních tocích,

- hospodaření s vodou v rámci vodohospodářské soustavy,
- plány oblasti povodí,
- laboratorní činnost,
- geodetická činnost,
- poradenství,
- výroba a prodej elektrické energie,
- chov a prodej ryb (9).

3.3 Historie Povodí Moravy, s.p., v datech

- 1966 založení správy Povodí Moravy a tímto způsobem vzniká oficiální historie podniku,
- 1972 dokončení vodárenských nádrží Hubenov a Opatovice,
- 3.3 1989 Sametová revoluce na povodí Moravy. K programu občanského fóra se zapojilo více než 160 zaměstnanců,
- 2001 oficiální datum zápisu do Obchodního Rejstříku,
- 2007 začátek vápnění Brněnské přehrady,
- 2016 Povodí Moravy se přidává k projektu LIFE Sterlet,
- 2017 moravská přehrada Jevišovice oslavila k tomuto roku 120 let svého trvání (9).

3.4 Organizační struktura ředitelství podniku



Obrázek č. 6: Organizační struktura ředitelství podniku

(Zdroj: dle 9)

Na obrázku můžeme vidět organizační strukturu celého Povodí Moravy, s.p. V čele státního podniku je generální ředitel MVDr. Václav Gargulák, který má pod sebou ředitele 3 závodů a 5 úseků, kdy každému z těchto úseků šéfuje ředitel úseku. Pod každého ředitele úseku spadají samostatné útvary, kde každý útvar vede vedoucí útvaru. Generálnímu řediteli také přímo podléhají útvar kanceláře GR, interní auditor, útvar vnitřní kontroly a auditu a útvar rozvoje vodních cest.

3.5 Protikorupční program

V rámci boje proti korupci Povodí Moravy, s.p. vytvořilo strategický dokument nazvaný Interní protikorupční program, který nabyl účinnosti 15.09.2014.

3.5.1 Základní myšlenka Interního protikorupčního programu Povodí Moravy, s.p.

Pojem **korupce** jako takový pochází z latiny, a to konkrétně ze slovesa corrumpere, jenž je přeloženo do českého jazyka jako kazit, oslabit či podplatit. Korupce je trestná a je všeobecně brána jako využívání pravomoci lidmi v rámci veřejných funkcí, jenž vede k dosažení nepatřičných výhod se záměrem osobního obohacení. Nejčastější formou je tzv. úplatkářství.

Ke korupci na Povodí Moravy, s.p. může docházet převážně u organizačních jednotek, majících gesci procesní a rozhodovací kompetence při zacházení s majetkem státu, veřejných zakázkách, ale i náboru zaměstnanců na příslušná pracovní místa. Riziko počátku korupce může nastat i u lidí, disponujícími významnými informacemi.

Protikorupční opatření jsou vytvořena na podstatě zhodnocení organizačních změn, postupů a zkušeností v Povodí Moravy.

Základní odpovědnost za prevenci úplatkářství má převážně statutární orgán a zaměstnanci vedoucího sektoru státního podniku Povodí Moravy. Tento proces obsahuje schválení příslušné legislativy a vytváření vnitropodnikových norem. (10).

3.5.2 Základní body protikorupčního programu

Protikorupční program Povodí Moravy vychází z následujících základních bodů:

- 1. Vytváření a upevňování protikorupčního klimatu** – cílem je zmenšování motivace, která může jednotlivé zaměstnance vést ke korupci a zvětšování pravděpodobnosti odhalení korupce, např. propagace protikorupčního postoje, systém pro ohlášení potencionální korupce nebo propagace poctivého jednání, které plyne z etického kodexu podniku.
- 2. Transparentnost** – cílem tohoto bodu je odvracet od korupčního konání, a to pomocí zvětšování možnosti odhalení např. umístěním protikorupční informace na webové stránky.

3. **Řízení korupčních rizik a monitorování následných kontrol** – tento bod má za cíl nastavit efektivní mechanismy v rámci kontroly a opatřit účinné odkrývání korupčního jednání, např. vyhodnocování v rámci korupčních rizik.
4. **Kroky při podezření z korupce** – čtvrtý bod má za cíl snižovat ztráty vyvolané korupčním jednáním a zamezit opakování podobného scénáře, např. náležité postupy při vyšetřování z podezření na korupci.
5. **Hodnocení protikorupčního programu** – cílem posledního bodu je vylepšovat protikorupční program a dovolit spolupráci protikorupčních aktivit v rozsahu jeho působnosti ku-příkladu aktualizace protikorupčního programu (10).

3.6 Výzkum organizační kultury v Povodí Moravy, s.p.

V rámci dnešní doby je organizační kultura velmi významným stavebním kamenem pro vedení každé společnosti. Silnou organizační kulturu si každý podnik musí budovat a jako taková následně vede k dlouhodobému úspěchu podniku. Je nutno zdůraznit, že ještě tak deset až dvanáct let zpátky skoro žádný manažer nevěděl, co to organizační kultura znamená, ale dnes je to jejich tzv. denní chleba.

3.6.1 Zaměření se na subkulturu

Jak již bylo řečeno, Povodí Moravy, s.p. je velký podnik, který má 721 zaměstnanců a je uspořádaný do dílčích útvarů. Skoro každý z těchto dílčích útvarů má své samostatné kultury, které jsou odborně nazývána jako subkultury. V praxi to znamená určitou rozdílnou specializaci jednotlivých útvarů. Například útvar rybářství se orientuje na rybí, převážně účelové, hospodaření na vodních nádržích a rybnících ve správě podniku a prodej ryb zákazníkovi, na rozdíl od toho útvar financování a rozpočtování má svoji kulturu převážně byrokratickou. Z tohoto důvodu jsem se zaměřil na jeden útvar, a to správy povodí.

3.6.2 Organizační struktura útvaru správy povodí



Obrázek č. 7: Organizační struktura útvaru správy povodí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 9)

Na obrázku můžeme vidět organizační strukturu útvaru správy povodí. Tento útvar tvoří 23 zaměstnanců. Útvar řídí vedoucí útvaru, který odpovídá za jeho správné fungování. Je podřízen řediteli úseku správy povodí a v době jeho nepřítomnosti jej zastupuje zástupce vedoucího útvaru. Referenti poskytují vyjádření pro správní rozhodování, což znamená vypracovávání stanovisek ke stavbám a činnosti v oblasti působnosti Povodí Moravy, s.p. z hlediska správce povodí a správce vodních toků.

3.6.3 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu v Povodí Moravy, s.p. bude stanovit, v jakém stavu je organizační kultura, a to konkrétně v útvaru správy povodí a analyzovat získaná data, které mě následně poslouží jako podklady pro následný návrh změn.

3.6.4 Metody šetření

Pro své šetření jsem si vybral následující dvě metody:

- **Polostandardizovaný rozhovor** – tyto rozhovory jsem provedl s vedoucím útvaru, zástupcem vedoucího útvaru a s některými referenty. Na rozhovory jsem se vždy připravoval tak, že jsem měl předem připravené otázky, které vycházely mimo jiné z teoretických poznatků a jiných zjištěných informací o podniku. Odpovědi jsem si zaznamenal a posloužily mi jako podklady pro následné návrhy.
- **Dotazníkové šetření** – tento prostředek jsem zvolil z toho důvodu, abych zjistil, jak organizační kulturu jako takovou zaměstnanci útvaru chápou a jaký na ni mají názor. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně, protože tento způsob spíše garantuje otevřenější charakter odpovědí. Dotazník byl rozdán prostřednictvím vedoucího útvaru a jeho vyplnění bylo zcela dobrovolné.

Dotazníkové otázky byly mimo jiné vytvořeny na základě teoretických východisek, částečně etického kodexu, a tak, aby dokázaly samotného respondenta náležitě zaujmout. Celý dotazník je situován do několika důležitých oblastí a je uveden na konci mé práce v přílohách.

Samozřejmě jako každá metoda, tak i dotazníky mají svá pozitiva, ale i negativa. Mezi pozitiva se může řadit např. nízká finanční náročnost a možnost získání dat od velkého množství osob, naopak mezi negativa patří např. lživé odpovědi respondenta.

3.6.5 Popis zkoumaného souboru

Výzkum byl proveden v Povodí Moravy, s.p., a to se zaměstnanci, kteří spadají pod útvar správy povodí. Dotazník byl rozdán 23 zaměstnancům prostřednictvím vedoucího útvaru. Byla zvolena tištěná forma, a to z toho důvodu, kdyby bylo potřebné určitým zaměstnancům některé otázky později více konkretizovat. Odpověď na dotazníky jsem získal od 20 zaměstnanců, což představuje návratnost 86,96 %. Z toho vyplývá, že návratnost je naprosto dostačující a na jejím základě mohu nesporně navrhnout řešení pro daný útvar.

- **Složení zkoumaného souboru dle pohlaví**

Tabulka č. 1: Složení zkoumaného souboru dle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Pohlaví	Počet dotazovaných
Muž	7
Žena	13
Celkem	20

Jak je z tabulky patrné, v útvaru správy povodí je více žen než mužů.

- **Složení zkoumaného souboru dle věku**

Tabulka č. 2: Složení zkoumaného souboru dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Věk	Počet dotazovaných
Méně jak 20 let	0
21–30 let	4
31–40 let	7
41–50 let	2
51–60 let	5
61 a více let	2
Celkem	20

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět, že věkové zastoupení dotazovaných je celkem různorodé. Nejvíce zaměstnanců tvoří skupina 31–40 let, a to 7 zaměstnanců. Druhou největší skupinou 51–60, kde je 5 zaměstnanců.

- **Složení zkoumaného souboru dle rodinného stavu**

Tabulka č. 3: Složení zkoumaného souboru dle rodinného stavu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Stav	Počet dotazovaných
Svobodný/svobodná	7
Ženatý/vdaná	9
Rozvedený/rozvedená	4
Vdova/vdovec	0
Celkem	20

Z tabulky jasně vyplývá, že v útvaru je nejvíce zaměstnanců vdaných/ženatých a, to 9.

- **Složení zkoumaného souboru dle vzdělání**

Tabulka č. 4: Složení zkoumaného souboru dle vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Vzdělání	Počet dotazovaných
Středoškolské	3
Vysokoškolské	17
Celkem	20

Jak je zřejmé z této tabulky, v daném útvaru převažují vysokoškolsky vzdělání zaměstnanci, kterých je 17. Středoškolsky vzdělání zaměstnanci jsou pouze 3. Ostatní varianty jsem v dotazníku neuváděl, protože jsem věděl, že vzhledem k odbornému charakteru práce nejmenší možné vzdělání na útvaru, které je přípustné, je středoškolské.

- **Sloužení zkoumaného souboru dle délky pracovního poměru v podniku**

Tabulka č. 5: Složení zkoumaného souboru dle délky pracovního poměru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Délka pracovního poměru	Počet dotazovaných
Méně jak 1 rok	3
1–5 let	4
6–10 let	2
11–15 let	2
16–20 let	6
21 a více let	3
Celkem	20

Jak můžeme vidět z výše uvedené tabulky, tato otázka obsahovala nejvíce různorodé odpovědi, co se týče zastoupení. Na útvaru je nejvíce zaměstnanců mezi 16–20 rokem a to 6, druhé místo tvoří 1–5 let, které je zastoupeno 4 zaměstnanci. Naopak nejmenší počet zaměstnanců je mezi 11–15 rokem, a to pouze 2 zaměstnanci.

3.7 Výsledky výzkumu

V této části jsou uvedeny výsledky, kterých jsem dosáhl prostřednictvím jistých metod šetření.

3.7.1 Polostandardizovaný rozhovor

Prostřednictvím několika polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci jsem mohl zjistit a zanalyzovat několik důležitých oblastí v Povodí Moravy, s.p.

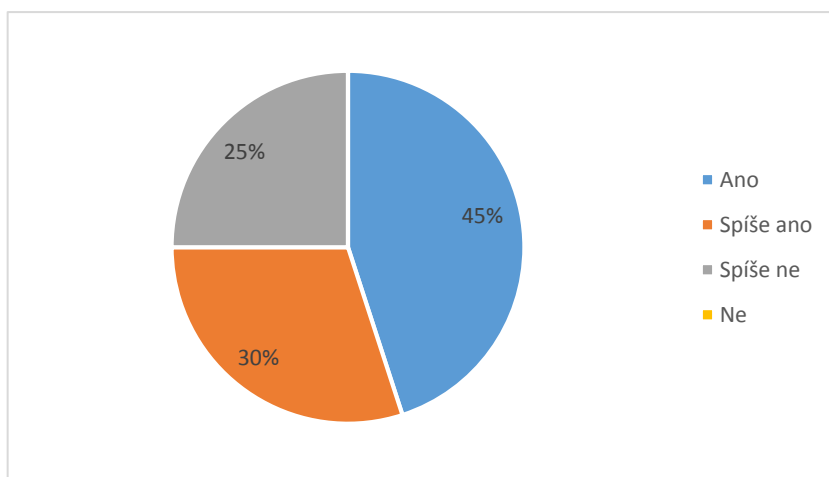
- **Plat** – jedna z důležitých věcí, které jsem se zaměstnanci při rozhovorech řešil je výše platu. Ohodnocení zaměstnanců v daném sektoru se znázorňuje prostřednictvím platu, který je formou tabulkového tarifu. Plat dostávají zaměstnanci za vykonanou práci každý měsíc. Plat je složen ze základní mzdy a osobní ohodnocení. Základní mzda 7 třídy, do, které spadají referenti k roku 2019, činila 23 400 Kč + prémie za každý měsíc, což je pohyblivá částka od 18–22 % z platu, která je vyplácena podle toho, jak zaměstnanec vykonává řádně svoji práci a zohledňuje i případné čerpání nemocenské. V podstatě to znamená, když je např. někdo 14 dní na nemocenské, tak za tyto dny je mu kráceno osobní ohodnocení. Jednou za rok mají zaměstnanci daného útvaru také nárok na mimořádnou prémii, kterou dostávají na v prosinci tzv. Kaprovné tato prémie je tvořena 40 % z měsíčního platu. Zástupce vedoucího má základní plat stejný, jediný rozdíl je u něj v procentuální výši osobního ohodnocení, které měsíčně k platu. Vedoucí útvaru se řadí do 9 třídy a má plat podstatně vyšší než referenti a zástupce vedoucího útvaru. Je nutné zmínit, že problém s dodržováním termínů pro výplatu mzdy zde není.
- **Propagace podniku** – propagace podniku probíhá za pomoci několika aspektů, a to webových stránek, Facebooku, tiskových zpráv, tištěných materiálů (letáky, brožury, knihy), účastí na odborných konferencích, pořádáním akcí pro veřejnost atd. Dále jako podnik se snaží dostat do povědomí akcemi jako: Dny vody nebo Dny sucha, Dny otevřených dveří, pořádáním odborných konferencí Vodní nádrže apod.
- **Benefity v útvaru**– zaměstnanci útvaru mají k dispozici 5 týdnů dovolené + 5 dní sick days, kdy denní mzda činí 60 % z platu. Je nutno poznamenat, že tyto dny si vybrat nemusí, slouží primárně k využití při náhlých krátkodobých zdravotních problémech.
- **Konference** – v útvaru probíhají dle potřeby. Ve většině případů konference probíhají, když chce něco vedoucí útvaru zaměstnancům sdělit. Na poradách se probírá mnoho věcí práce na budoucí měsíc, GDPR, sjednocují se pracovní postupy, řeší se pracovní problémy a složité žádosti o stanovisko, organizační otázky, aktuální vnitropodnikové normy dotýkající se pracovní náplně útvaru apod.

- **Stravování** – zaměstnanci útvaru mohou jako jeden z benefitů podniku, dostávat stravenky, a to v hodnotě 80 Kč na den, a to podle odpracovaných dní. Aby měl zaměstnanec nárok na stravenku musí odpracovat více jak 5 hodin denně. Zaměstnanci si na stravenku přispívají částkou 30 Kč, která je jim strhávána bezhotovostně z platu. Čerpání tohoto benefitu je na rozhodnutí zaměstnance, mohou jej i odmítnout.
- **Sociální benefity** – zaměstnancům je přispíváno na penzijní pojištění, a to maximálně do výše 400 Kč. Zaměstnanec musí sám spořit minimálně částku, kterou mu přispívá podnik.
- **Pracovní prostředí** – je velice důležité, v jakém pracovním prostředí zaměstnanec pracuje. Dle mého názoru je to jeden z nejdůležitějších aspektů organizační kultury. Na téma pracovní prostředí jsem vedl několik rozhovorů s určitými zaměstnanci útvaru. Rozhovory se týkaly elementů, které mohou narušovat práci, a to třeba rámus, charakter a intenzita osvětlení, nečistota nebo i technické vybavení. Pracovní prostředí, ve kterém útvar působí je celkem ucházející, a to včetně vybavení elektronikou (počítače, pevné telefony). Na druhou stranu je zde poněkud starší mikrovlnka a lednička, kterou využívá 23 zaměstnanců útvaru. Mnoho zaměstnanců si stěžovalo, že není k dispozici kávovar. Nutno zdůraznit, že tento útvar nemá v přímé blízkosti kuchyňku, což řada zaměstnanců daného útvaru považuje za velice problematické. Z hlediska rámusu v útvaru není žádný problém, protože celá budova je dobře odhlučněna. Osvětlení je na dostatečné úrovni. Více zaměstnanců má problém s občasným nekvalitním úklidem prostor zabezpečovaným externí firmou. Je zde občasný problém s prachem. Další problém, co zaměstnanci útvaru považují za zásadní, je se špatným ovzduším. Jako poslední bod jsem diskutoval technické vybavení (hardware a software), u kterého mi bylo zaměstnanci řečeno, že je na postačující úrovni.

3.7.2 Dotazníkové šetření

V této části jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření. Otázky jsou zpracovány graficky, a to formou relativních četností. Každý graf je mimo jiné řádně okomentován a přehledně zobrazen.

Otázka: Jste pyšný/á na to, že pracujete v Povodí Moravy, s.p.?

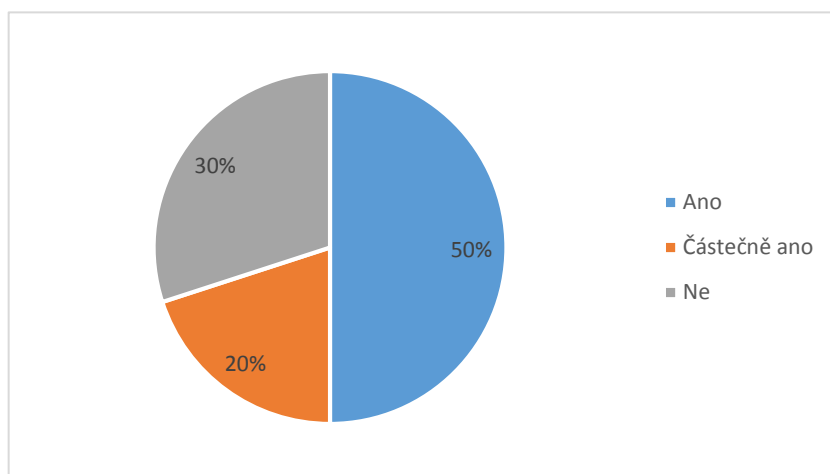


Graf č. 1: Jak jsou zaměstnanci pyšní na podnik

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Odpovědi respondentů na tuto otázku ukazují poměrně zajímavé výsledky. Z celkového pohledu 45 % zaměstnanců jsou pyšní, že pracují v podniku, a dalších 30 jsou spíše také pyšní (mají malé výhrady), na druhou stranu 25 % respondentů nejsou úplně pyšní. Tento částečně negativní postoj může tvořit změny v rámci útvaru nebo nové normy, s kterými se určití zaměstnanci hůře ztotožňují.

Otázka: Snaží se váš útvar budovat příjemnou pracovní atmosféru?

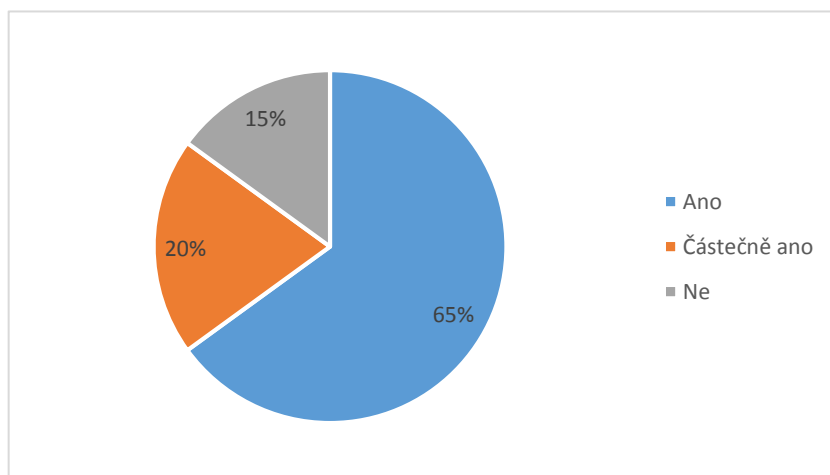


Graf č. 2: Příjemného prostředí v útvaru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Analýza získaných odpovědí nám ukazuje relativně různorodé výsledky. Největší skupinu tvoří 10 zaměstnanců, kteří si myslí, že útvar buduje příjemnou atmosféru na pracovišti. Další 4 zaměstnanci si to myslí jen částečně a zbylých 6 zaměstnanců má zcela opačný názor.

Otázka: Je pro váš útvar podstatné, jak moc jste mu věrní/oddání?

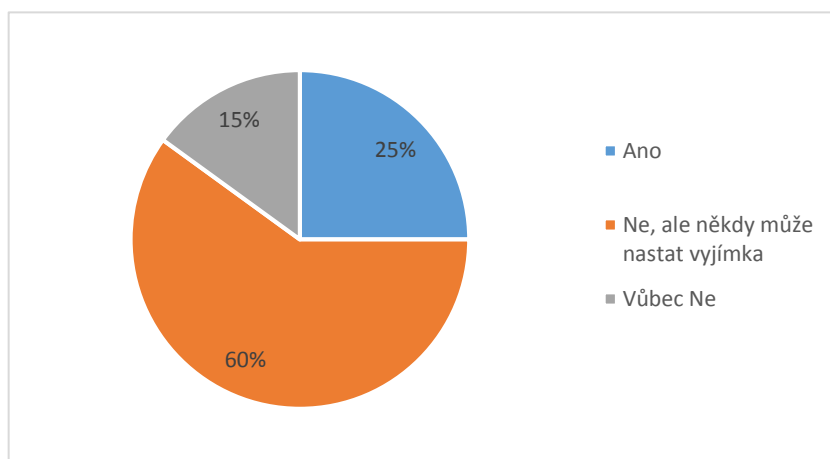


Graf č. 3: Podstata loajality v útvaru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Podle odpovědí dotazovaných jasně vyplývá, že pro útvar je velice podstatné, jak mu jsou zaměstnanci loajální.

Otázka: Funguje ve vašem útvaru tzv. otevřená komunikace?

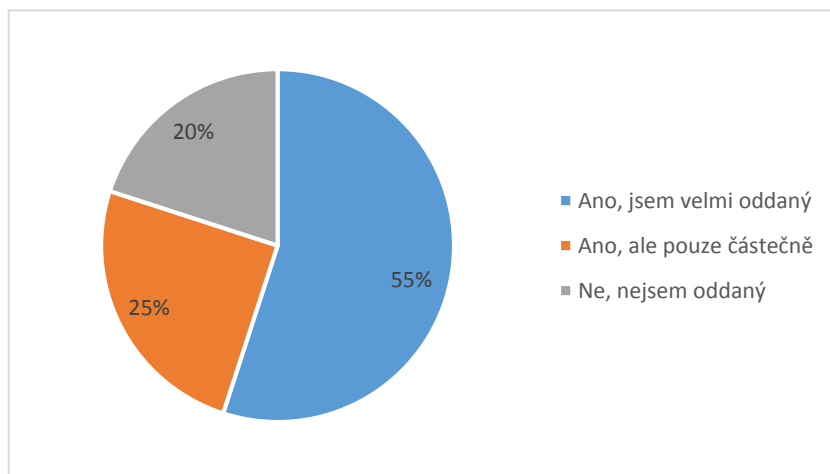


Graf č. 4: Fungování otevřené komunikace v útvaru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z výsledků této otázky můžeme vidět opět poměrně různorodé výsledky. A to, že 25 % respondentů si myslí, že funguje v útvaru otevřená komunikace. Naopak dalších 60 % si to nemyslí, ale připouští, že může občas nastat výjimka. Celkem 15 % si myslí, že otevřená komunikace v útvaru zcela nefunguje.

Otázka: Jak moc jste vůči vašemu útvaru věrní/oddaní?



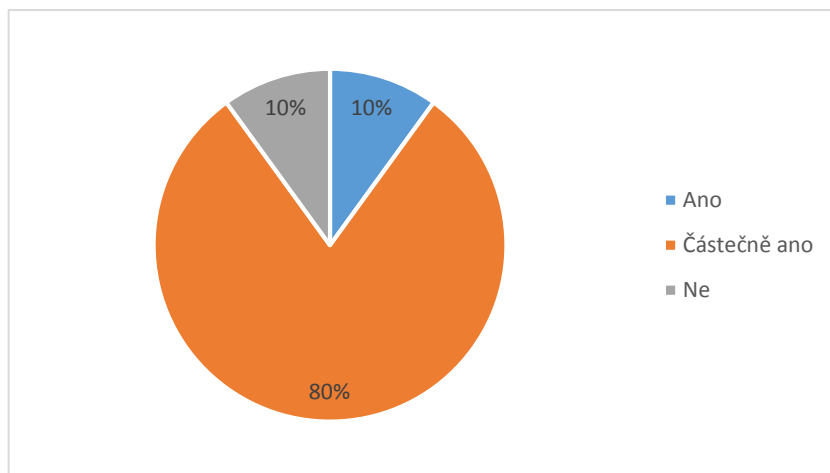
Graf č. 5: Věrnost/oddanost zaměstnanců v útvaru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Tato otázka ukazuje poměrně zajímavé výsledky. Můžeme tedy konstatovat, že 55 % zaměstnanců v útvaru jsou mu velmi oddaní a dalších 25 % částečně. Na druhou stranu

20 % zaměstnanců mu není oddaných. Tento mírný rozkol může činit i to, že na útvaru je několik nových zaměstnanců, kteří se pravděpodobně s kompletním chodem útvaru nestačili ještě sžít.

Otázka: Myslíte si, že jde vaším nadřízeným o spokojenost jejich zaměstnanců?

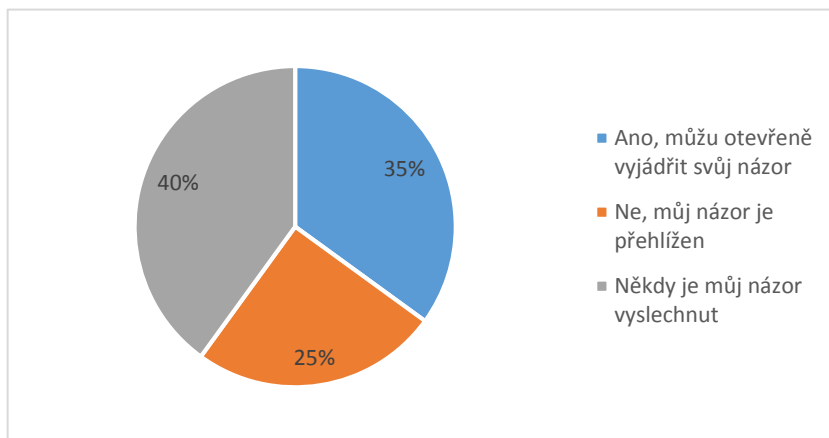


Graf č. 6: Zájem nadřízených o spokojenosti jejich zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z výsledků této otázky můžeme vidět zastoupení na tři skupiny. Největší skupina, kterou tvoří 80 % zaměstnanců, se domnívá, že nadřízeným jde pouze částečně o spokojenost jejich zaměstnanců, další skupinu tvoří 10 %, kteří si myslí, že nadřízeným jde zcela o spokojenost zaměstnanců. Oproti tomu třetí skupina zaměstnanců je tvořena taky 10 % a ti se domnívají, že nadřízeným vůbec nejde o spokojenost jejich zaměstnanců.

Otázka: Jste vedeni k tomu, abyste vyjádřili svůj názor, pokud s určitou věcí nesouhlasíte?

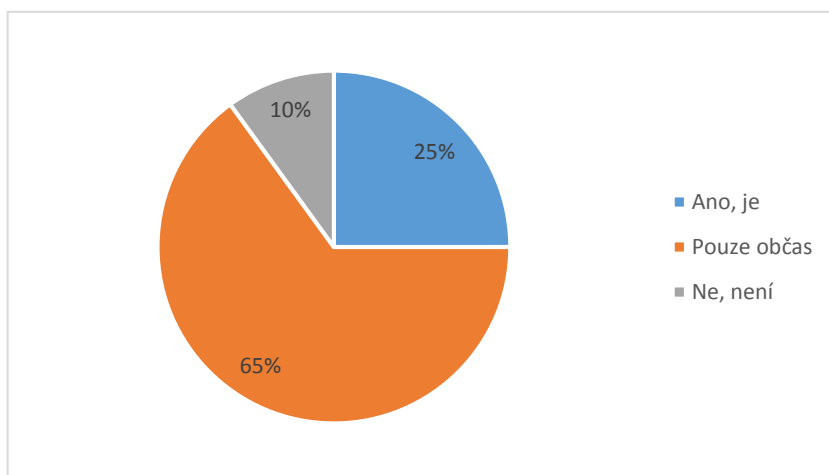


Graf č. 7: Vedení k vyjádření souhlasu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Analýza na tuhle otázku ukazuje značně odlišné výsledky u dotazovaných. Největší skupinu tvoří 40 % zaměstnanců, kteří si myslí, že jejich názor je někdy vyslechnut, druhou největší skupinu tvoří 35 % zaměstnanců, kteří se domnívají, že jsou vedeni k tomu, aby se otevřeně vyjadřovali. Dle mého názor různorodé vyjádření respondentů záleží na určitých situacích a zkušenostech daných zaměstnanců.

Otázka: Je váš nadřízený otevřený diskuzi?

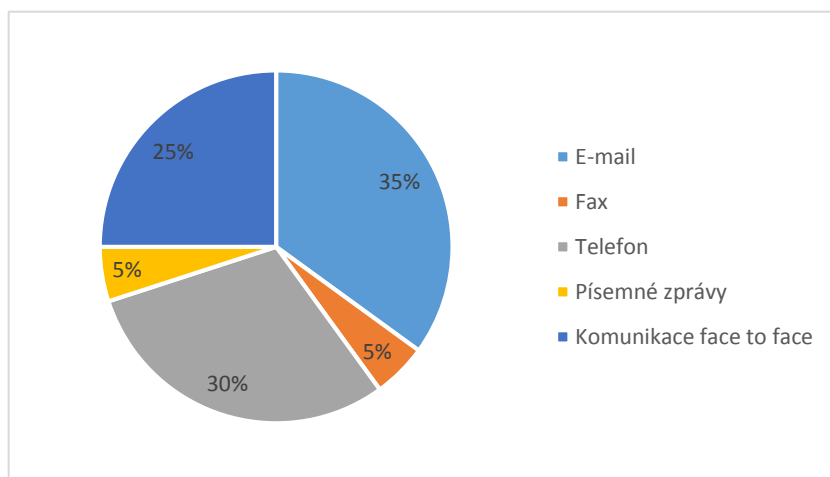


Graf č. 8: Možnost otevřené diskuze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z výsledků této otázky je jasné patrné, že největší skupinu tvoří 65 % zaměstnanců, kteří si myslí, že jejich nadřízený je otevřený diskuzi pouze v některých případech. Na druhou stranu pouze 10 % si myslí, že není vůbec otevřen diskuzi. Dle odpovědí zaměstnanců bych usuzoval, že bude velice záležet, o jakou situaci půjde a na každou jinou situaci bude nadřízený jinak otevřený.

Otázka: V rámci komunikace na pracovišti, jaký nástroj komunikačního prostředku především používáte?

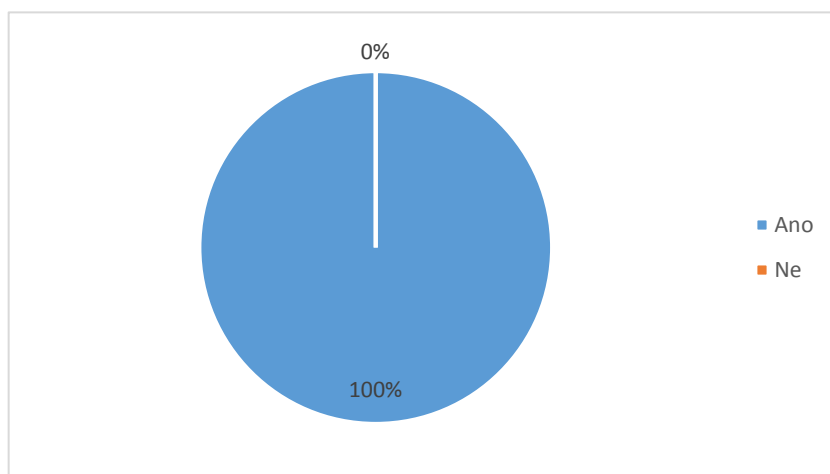


Graf č. 9: Komunikačních nástrojů na pracovišti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Odpovědi na tuto otázku ukazují značně vyrovnané výsledky u jednotlivých respondentů. Největší skupinu tvoří 35 % zaměstnanců, kteří jako prostředek ke komunikaci na pracovišti používají především e-mail, druhá největší skupina 30 % je tvořena zaměstnanci, kteří používají telefon naopak nejmenší skupina 5 % je tvořena zaměstnanci, kteří používají ke komunikaci na pracovišti písemné zprávy a fax.

Otázka: Poskytl vám nadřazený informace o cílech, kterých chce útvar dosáhnout?

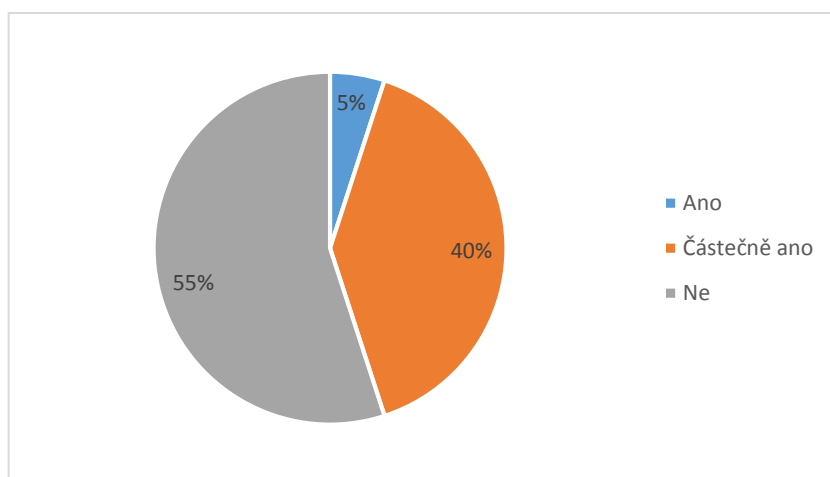


Graf č. 10: Poskytnutí informací o cílech útvaru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Ohledně cílů útvaru je obeznámeno 100 % respondentů. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že útvar má ohledně cílů, kterých chce dosáhnout, stanovené porady.

Otázka: Jste spokojeni vaší prací?

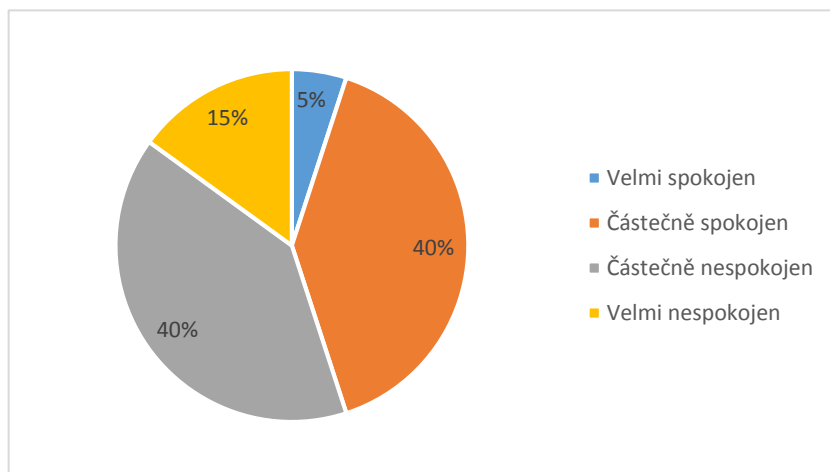


Graf č. 11: Spokojenost se svou prací

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Analýza této otázky uvádí, že 55 % zaměstnanců není spokojeno se svojí prací na útvaru, dále 40 % je spokojeno pouze částečně a jen 5 % je spokojeno bez žádných námitek.

Otázka: Jak moc jste spokojeni případně nespokojeni s vaší prací?

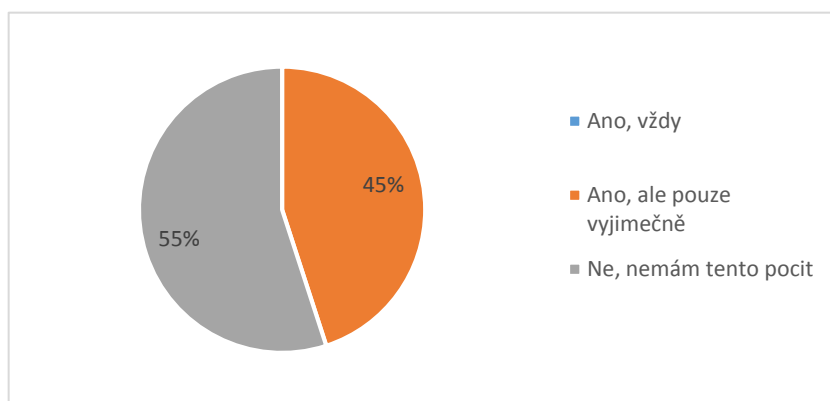


Graf č. 12: Jak moc jste spokojeni, nespokojeni s prací

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Výsledky ukazují poměrně různorodé zastoupení. Největší skupinu tvoří 40 % zaměstnanců, a to ti, kteří jsou s prací částečně spokojeni, a druhou stejně velkou skupinu tvoří zaměstnanci, co jsou částečně nespokojeni. Třetí skupina je tvořena 15 %, co jsou velmi nespokojeni, a pouze 5 % tvoří poslední skupina zaměstnanců, kteří jsou velmi spokojeni.

Otázka: Máte pocit, že jste uspokojivě doceněni za své pracovní výsledky?



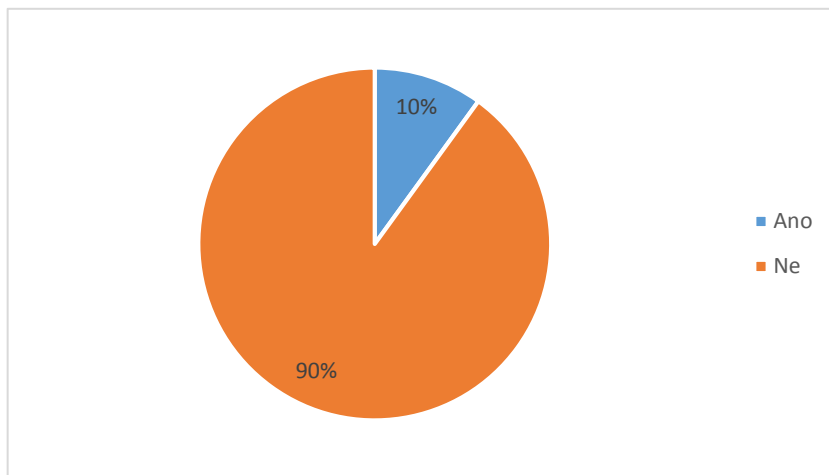
Graf č. 13: Uspokojivé docenění za pracovní výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z odpovědi na tuto otázku můžeme jasně vidět, že největší skupinu tvoří 55 % zaměstnanců, kteří se necítí být vůbec doceněni za své pracovní výsledky, druhou

skupinu tvoří 45 % zaměstnanců, kteří se cítí být docenění, ale pouze ve výjimečných případech.

Otázka: Máte možnost ve vašem útvaru karierního postupu?

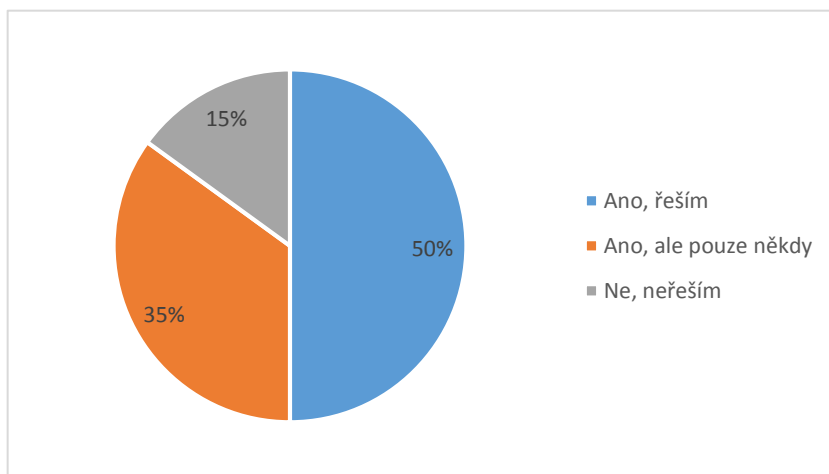


Graf č. 14: Karierního postupu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z grafu jasně vyplývá, že 18 zaměstnanců útvaru nemá možnost karierního postupu a pouze 2 tuto možnost mají.

Otázka: V případně nějakého pracovního problému, řešíte jej s ostatními zaměstnanci útvaru?

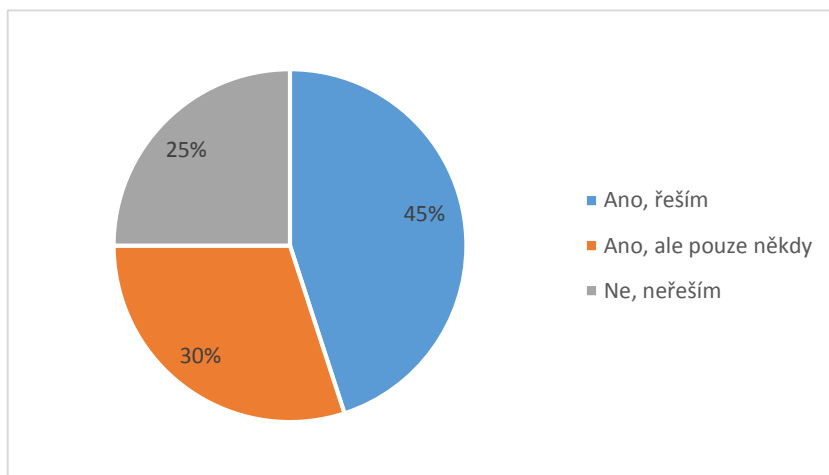


Graf č. 15: Řešení pracovních problému s ostatními zaměstnanci útvaru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců, a to 50 %, řeší pracovní problémy s ostatními zaměstnanci útvaru, další skupinu tvoří 40 % zaměstnanců, kteří řeší problémy, ale pouze někdy. Poslední skupinu tvoří 10 % zaměstnanců, kteří pracovní problémy s ostatními zaměstnanci útvaru neřeší.

Otázka: V případě nějakého osobního problému, řešíte jej s ostatními zaměstnanci útvaru?

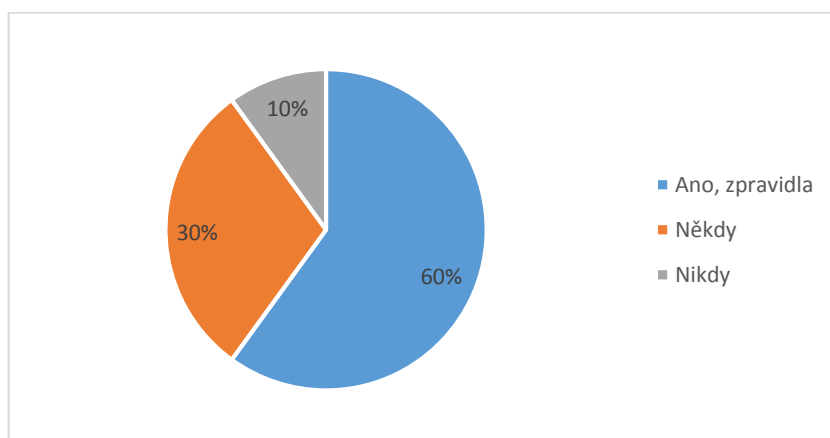


Graf č. 16: Řešení osobních problémů s ostatními zaměstnanci útvaru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Analýza této otázky jasně ukazuje, že 45 % zaměstnanců je schopno řešit své osobní problémy se svými spolupracovníky a 30 % jsou schopni řešit své osobní problémy pouze někdy. Na druhou stranu 25 % zaměstnanců zcela radikálně odmítá řešit své osobní problémy se svými kolegy/kolegyněmi.

Otázka: Pověděli jste někdy svůj osobní problém nadřízenému pracovníkovi?

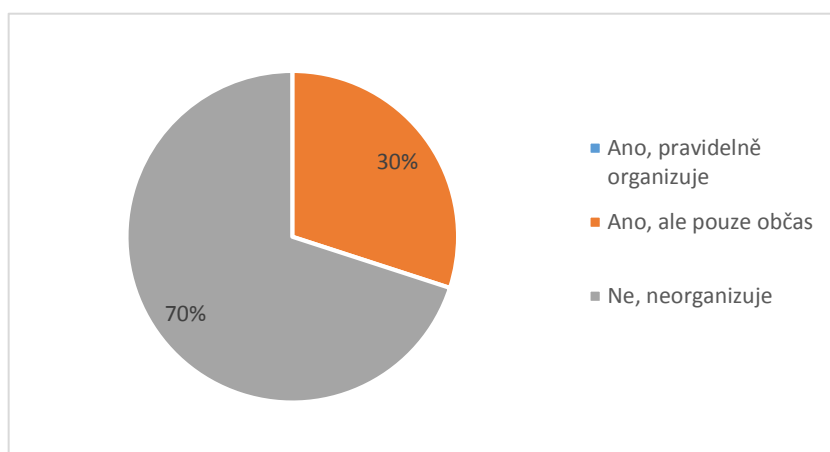


Graf č. 17: Vyznání osobního problému nadřízenému pracovníkovi

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Výsledky této otázky ukazují, že celých 60 % zaměstnanců útvaru se při osobním problému zpravidla svěřuje nadřízenému pracovníkovi, 30 % zaměstnanců se svěřuje pouze někdy a 10 % zaměstnanců se nikdy nesvěřuje.

Otázka: Organizuje váš útvar tzv. mimo pracovní aktivity (Teambuilding, společenské akce)?

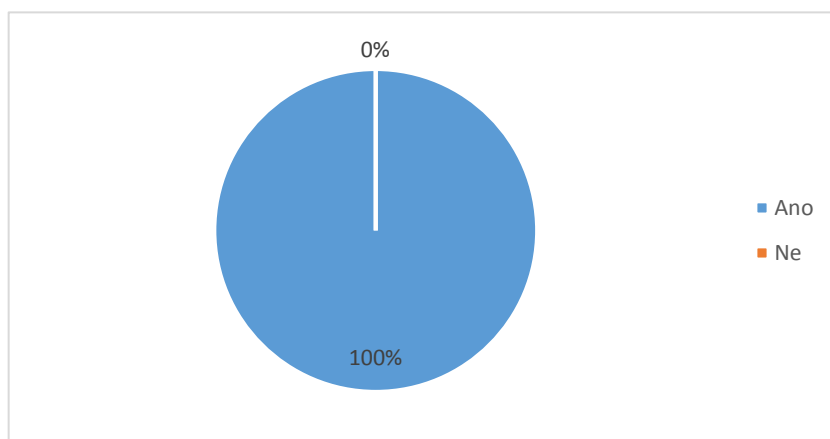


Graf č. 18: Organizování mimo pracovních aktivit

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z analýzy této otázky vyplývá, že zaměstnanci útvaru se rozdělili na dvě strany. Ta početnější strana 70 % zaměstnanců tvrdí, že útvar mimo pracovní aktivity neorganizuje, ta druhá skupina zbylých 30 % tvrdí, že je organizuje, ale pouze občas.

Otázka: Absolvujete v rámci své pracovní náplně služební cesty?

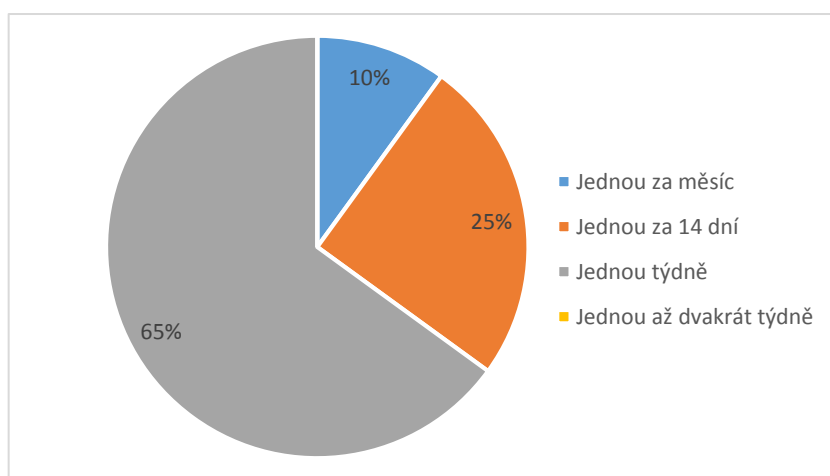


Graf č. 19: Absolvování služebních cest

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z výsledku této otázky jasně vyplývá, že všichni zaměstnanci v rámci své pracovní náplně absolvují služební cesty.

Otázka: Pokud ano, jak často absolvujete služební cesty?

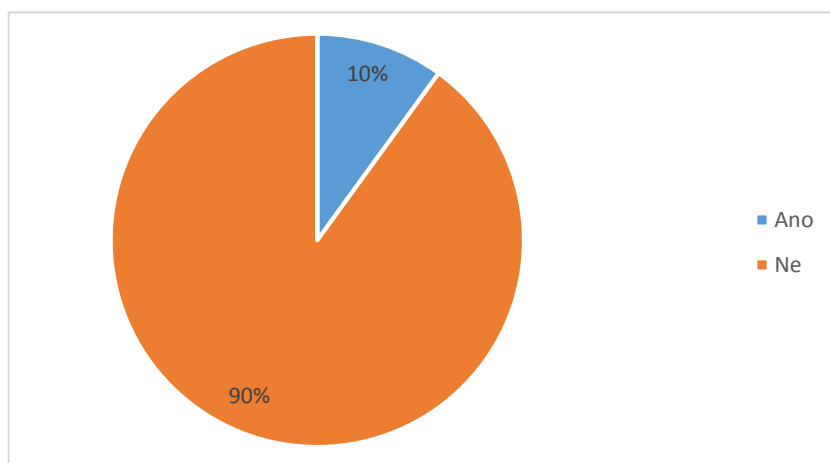


Graf č. 20: Jak často absolvují zaměstnanci služební cesty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Analýza této otázky ukazuje, že největší skupinu tvoří 65 % zaměstnanců, kteří absolvují služební cesty 1 týdně, druhou největší skupinu tvoří 25 % zaměstnanců, kteří absolvují služební cesty jednou za 14 dní a třetí skupinu tvoří 10 % zaměstnanců, kteří služební cestu absolvují jednou za měsíc.

Otázka: Máte k dispozici modernější (nezastaralý) automobil k služebním cestám?

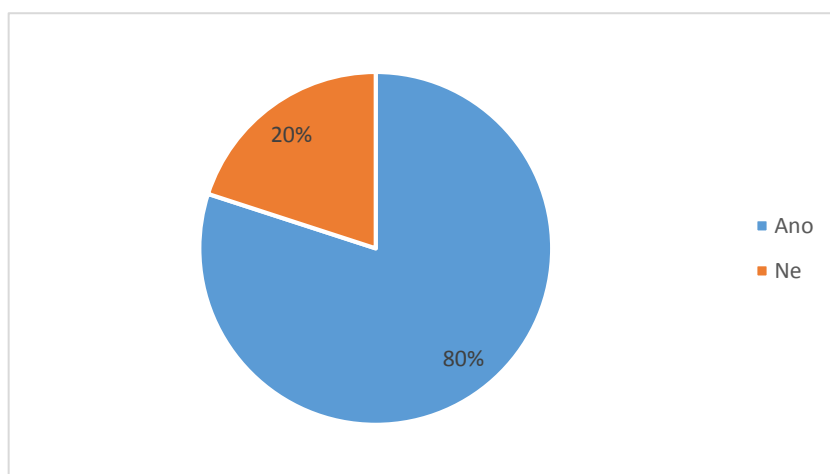


Graf č. 21: Dostatečné vybavení k služebním cestám

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Výsledky jasně ukazují, že 90 % zaměstnanců útvaru tvrdí, že automobil k služebním cestám není moderní. Druhou skupinu tvoří pouze 10 % a ti tvrdí, že automobil je dostatečně moderní.

Otázka: Máte k dispozici vlastní osobní automobil?

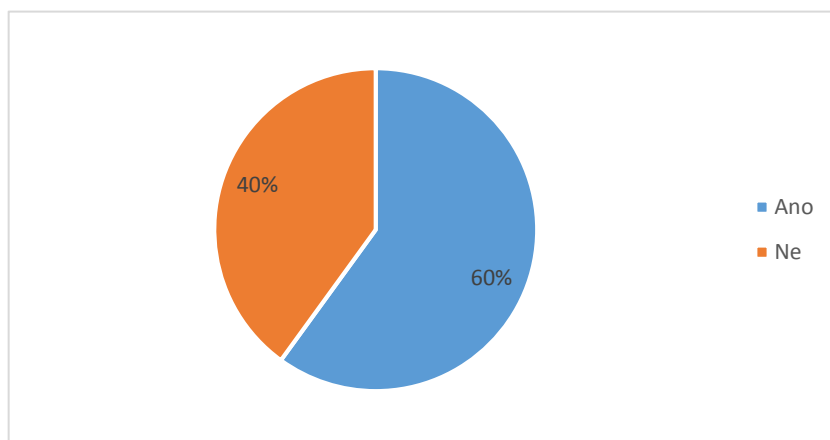


Graf č. 22: Vlastní osobní automobil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Výsledky zcela jasně ukazují, že 80 % zaměstnanců útvaru má k dispozici vlastní osobní automobil, dalších 20 % ho k dispozici nemá.

Otázka: Máte vlastní osobní automobil havarijně pojištěn a pokud ano, byl byste ochotný/ochotná ho využít na služební cesty?

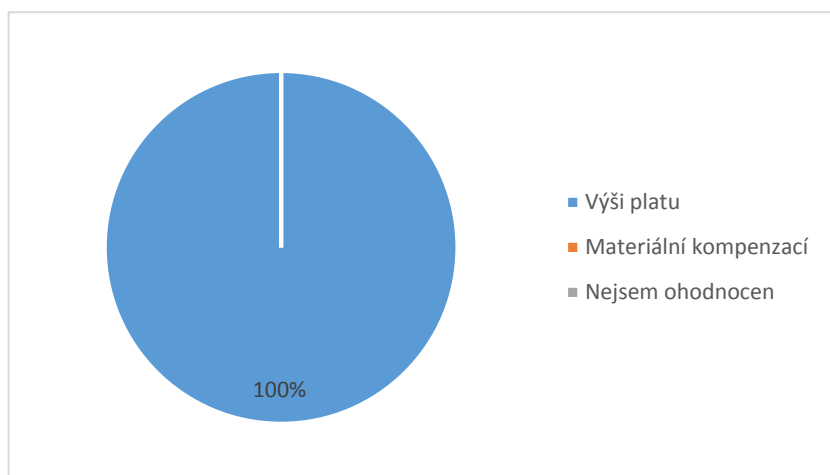


Graf č. 23: Havarijní pojištění a využití na služební cesty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Analýza otázky zcela zřejmě ukazuje, že 60 % zaměstnanců útvaru mají automobil havarijně pojištěn a byli by ochotni ho využít v rámci služebních cest.

Otázka: Jakým způsobem jste za svou práci ohodnocen?

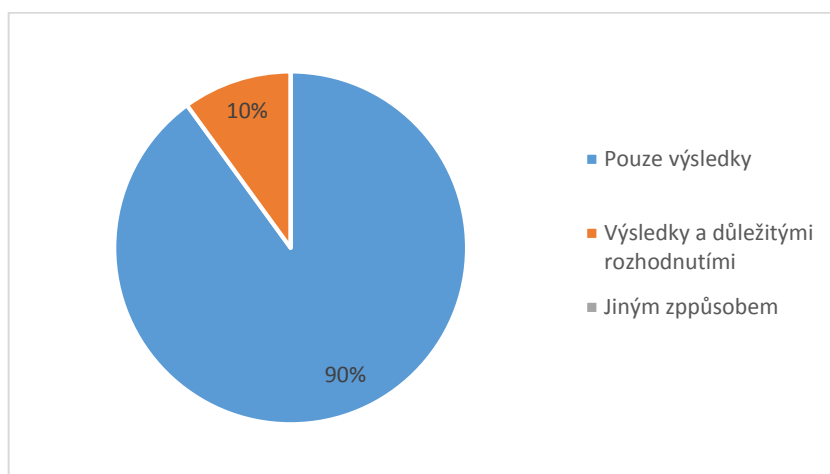


Graf č. 24: Způsoby ohodnocení práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z výsledku grafu jasně vyplývá, že všichni zaměstnanci se shodli na tom, že jsou ohodnoceni za svou práci formou pouze výši platu.

Otázka: Jakým způsobem je vaše práce kontrolována?



Graf č. 25: Způsob kontroly práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z analýzy této otázky můžeme vidět, že první skupinu tvoří 90 % zaměstnanců si myslí, že jejich práce je kontrolována pouze výsledky. Druhou skupinu tvoří 10 % zaměstnanců, kteří se domnívají, že jejich práce je kontrolována formou Výsledků a důležitých rozhodnutí.

3.8 Shrnutí dotazníkového šetření

Z výsledku dotazníkového šetření jsem schopen určit kladné a záporné stránky útvaru správy povodí.

Mezi kladné stránky zcela nepochybně patří, že více jak polovina zaměstnanců označila pracovní atmosféru za příjemnou. Dále více jak polovina zaměstnanců útvaru je firmě oddána (loajální), více jak polovina zaměstnanců si myslí, že nadřízený je otevřen diskuzi. Prostřednictvím porad jsou všichni zaměstnanci obeznámeni, s cíli, kterých chce útvar dosáhnout.

Mezi záporné stránky patří nedostatečné vybavený automobil k služebním cestám. Někteří zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se svou prací, v útvaru je problém s otevřenou komunikací, více jak polovina zaměstnanců se cítí být nedoceněna za své

pracovní výkony a výsledky. Na útvaru jsou minimální možnosti v oblasti kariérního postupu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední části mé diplomové práce se zaměřím na vlastní návrhy řešení, které poslouží k změně organizační kultury v Povodí Moravy, s.p., a to konkrétně v útvaru správy povodí. Jako nástroje mi sloužily polostandardizované rozhovory a dotazníkové šetření, pomocí kterých jsem stanovil nedostatky a následně určil již zmiňované návrhy řešení.

4.1 Kurz zaměřený na motivaci zaměstnanců

Jak je zřejmé z mého dotazníkového šetření, spousta zaměstnanců útvaru správy povodí ve své práci nevidí nějaký hlubší smysl, a tím pádem nejsou tak úplně spokojeni se svou prací. V dotazníkovém šetření uvádělo víc jak 90 % zaměstnanců, že jsou nespokojeni se svojí prací anebo, že jsou částečně nespokojeni. Dále 55 % zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo, že se za své pracovní výsledky necítí být vůbec doceněni, a zbylých 45 % pouze ve výjimečných případech.

Z těchto výsledků můžu vyvodit, že na útvaru chybí jasná motivace zaměstnanců. Je to opravdu veliký problém, protože každý zaměstnanec musí mít ve své práci určitý stupeň motivace. A to převážně z toho důvodu, že za nějaký čas se pro zaměstnance může stát jeho práce jednotvárnou a on nebude podávat takové výkony jako dříve. V praxi obecně platí, že čím víc jsou zaměstnanci motivováni, tím podávají lepší pracovní výkony.

Za tento stav může jednoznačně vedoucí útvaru, který své podřízené zaměstnance neumí dostatečně namotivovat k lepším pracovním výkonům. Z tohoto důvodu by se měl zúčastnit kurzu, který je zaměřený na to, jak správně motivovat své podřízené zaměstnance Povodí Moravy, s.p. jako takový má vyčleněné prostředky na vzdělávání zaměstnanců, z kterých by se kurz financoval.

4.1.1 Motivační kurz

- Časový harmonogram: 1 den (9:00 - 17:00)

- Cena kurzu: 3600 Kč bez DPH
- Místo konání: Brno

Jako nejlepší kurz pro motivování zaměstnanců bych doporučil kurz od společnosti ICT pro, který se jmenuje Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců. Důvodem tohoto výběru je skutečnost, že společnost ICT pro má kvalifikované lektory, kteří mají více jak 15letou praxi v oblasti motivování zaměstnanců, jedny z nejlepších referencí v České republice a mimo jiné každý účastník kurzu dostane výstupní certifikát.

Náplň kurzu tvoří:

- motivace (co jedním způsobem motivuje jednoho zaměstnance může druhým způsobem demotivovat druhého zaměstnance, Orientační mapa),
- stanovení určitých typů motivace (zpracování případové studie na vlastní zaměstnance),
- podniková kultura vs. motivace jednotlivce (systém motivace, motivace zaměřená na jednotlivce),
- rady na práci s motivací (benefity, nízkorozpočtový přístup),
- závěr.

4.2 Možnost použití vlastního osobního automobilu na služební cesty

Jak jde vidět z výsledků dotazníkového šetření, všichni zaměstnanci útvaru správy povodí absolvují služební cesty. Více jak polovina zaměstnanců služební cesty absolvuje jednou týdně a ti zbylí jednou za 14 dní nebo jednou za měsíc. Takže z toho můžeme vyvodit, že stráví hodně času na cestách. K dispozici útvaru jsou dvě auta, které jsou nemoderní, zastaralá a není jich dostatek, a jsou pro řadu zaměstnanců nevyhovující a vyžadují opravy. V nesčetných případech se auta porouchala v rámci služebních cest. Z dotazníkového šetření jsem dále zjistil, že 80 % zaměstnanců útvaru má k dispozici vlastní osobní automobil. Celkem 60 % z nich má vlastní osobní automobil havarijně pojištěn a byli by ochotni ho použít v rámci služebních cest. Havarijní pojištění by bylo nevyhnutelnou podmínkou pro absolvování služebních cest.

vlastním osobním automobilem daného zaměstnance. Proto ti zaměstnanci, kteří mají k dispozici vlastní osobní automobil a mají ho i havarijně pojištění, by ho mohli využít v rámci služebních cest. Náklady by jim v souladu s platnou legislativou byly proplaceny.

4.3 Změna pracovního prostředí

Na téma pracovní prostředí jsem vedl se zaměstnanci několik rozhovorů a skoro všichni zaměstnanci poukazovali na to, že by jim k lepšímu pracovnímu prostředí přispěla kuchyňka, která na útvaru není. Momentálně mají zaměstnanci k dispozici pouze starší mikrovlnku a ledničku. Na útvaru správy povodí se také nachází místnost archivu útvaru, která je o velikosti půdorysného rozměru 3,5 x 5 m. Díky zavedení nové spisové služby na Povodí Moravy, s.p. jsou spisy ve většině ukládány elektronicky. Ukládání papírových spisů je na ústupu. Ve sklepních prostorách je zřízen archiv útvaru, kam by se daly tyto spisy přesunout a místo archivu útvaru by se mohla vybudovat kuchyňka.

Pro vybudování kuchyně bude objednána stavební firma ŠMAK, s.r.o. která s podnikem v minulosti několikrát spolupracovala a provede podle zpracovaného projektu potřebné stavební úpravy pro budoucí kuchyňskou linku. Veškeré finanční prostředky budou hrazeny z vnitřních prostředků podniku – údržby, vybavení budov a interiérů. Tyto úpravy budou trvat 16 dní.

Úpravy, které bude stavební firma provádět:

- vyklízení místností, která je určena k přestavbě,
- vystěhování mobilních věcí,
- rozebrání podlahy,
- vysekání a natažení nových rozvodů vody a elektřiny,
- čištění a oškrábání stěn místnosti,
- provedení nové omítky stěn a stropu,
- vyluxování a vyčištění podlahy,
- natažení stěrky podlahy,
- vyschnutí stěrky podlahy,

- nákup barev na malbu, topení a zárubně,
- malování,
- provedení nátěrů topení a zárubní,
- nakoupení laminátové podlahy,
- položení podlahy,
- uklízení podlahy,
- montáž nových světel.

Tabulka č. 6: Náklady na stavební práce a materiál

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na stavební práce a materiál	Cena
Práce ZTI	7 240 Kč
Práce elektro	5 520 Kč
Práce ŠMAK	25 500 Kč
Materiál	35 420 Kč
Celkem	73 680 Kč

Dalším krokem je zakoupení kuchyňské linky a její instalace. Zvažoval jsem dvě firmy, a to MÖBELIX a SIKO. Firmu SIKO jsem zamítl, protože pro potřeby útvarové kuchyňky by stejná velikost byla dražší. Takže jsem vybral MÖBELIX, a to konkrétně Kuchyňský blok Welcome Big za 13 999Kč. Kuchyňská linka je o rozměrech 240x205x60 cm a, disponuje 3 závěsnými a 3 spodními skříňkami. Veškeré zásuvky jsou vybaveny ztlumeným zavíráním Hettich. Deska je z dubu Sonoma a její tloušťka činí 28 mm a dokonale obohacuje celou linku. Dále by bylo dobré externě dokoupit varnou konvici, mikrovlnou troubu, ledničku a hlavně kávovar, který zaměstnanci daného útvaru plně postrádají.



Obrázek č. 8: Kuchyně

(Zdroj: dle 12)

Celkové náklady na výstavbu kuchyně jsou uvedeny v nadcházející tabulce:

Tabulka č. 7: Celkových nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Náklady na stavební práce a materiál	73 680 Kč
Kuchyňský blok Welcome Big	13 999 Kč
Kávovar Nespresso Krups Essenza Mini XN110B	1 999 Kč
Varná konvice SENSOR SWK 2090BK	799 Kč
Mikrovlnná trouba SHARP R 642 WW	1 790 Kč
Lednička BOSCH KSZ1AVR00	3 490 Kč
Celkem	95 757 Kč

4.4 Zlepšení vztahů v útvaru

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů, které jsem provedl s některými zaměstnanci zcela jasně vyplynulo, že v útvaru se nepořádají skoro žádné mimo pracovní aktivity ať už jsou to společenské akce anebo teambuildingy. Toto považuji za velkou chybu útvaru, protože tyto akce mají za cíl celý kolektiv kompletně stmelovat. Může se jednat o sportovní aktivity nebo návštěvu, kulturních akcí apod. Tyto aktivity by mohly být hrazeny z FKSP. Cílem těchto aktivit je zlepšit společenské, mezilidské vztahy a tím následně přispívat ke zlepšení pracovního prostředí.

Z toho důvodu bych útvaru správy povodí navrhnul následující mimo pracovní aktivity:

- První variantou na mimo pracovní aktivity je hra, která je převážně založená na teambuildingu. Jednou za čtvrt roku uskutečnit turnaj v Laser game. Laser game je ve své podstatě sportovně týmová hra, která je postavena na využívání prvků moderních technologií na bázi sci-fi. Při hře se používají laserové zbraně a hráči chtějí dosáhnout co největšího skóre. V Brně jsou dokonce dvě laser game arény, takže problém s dopravou by zde nebyl. Cena jedné hry činí 99 Kč za osobu, ale pro podniky se nabízí sleva v rámci domluvy.
- Druhou variantu, kterou navrhuji, je společenská akce jménem Grillpoint. Tato akce se dá uskutečňovat převážně v létě, protože, jak už poukazuje název, jde o moderní formu venkovního grilování. V Brně máme dvě varianty Grillpointu, a to buď v Lužáneckém parku nebo na Špilberku. Tato společenská akce je v ČR čím dál více populárnější, a to hlavně proto, že samotné pronajmutí grilu stojí pouze 20 Kč na dvě hodiny. Platba se uskutečňuje formou sms zprávy a kdyby někdo nechtěl využít celý interval dvou hodin, další sms zprávou Grillpoint deaktivuje.
- Jako poslední variantu pro stmelení kolektivu bych navrhoval jednou ročně společný wellness víkend. Wellness je v podstatě program, který je v České republice čím dál více populárnější, orientuje se na zlepšení zdraví, mysli, fyzické a psychické pohody. Mezi wellness můžeme řadit masáže, parní lázně, bazény nebo i solní jeskyně. Zaměstnanci při wellness přijdou na jiné, než pracovní myšlenky a oprostí se od svých osobních problémů. Jako konkrétní

variantu bych navrhnul tří hvězdičkový hotel Červenohorské sedlo, který stojí v městečku Bělá pod Pradědem. Cena je 2175 Kč/osobu na 3 dny (2 noci) s polopenzí. Tuto lokalitu jsem zvolil z toho důvodu, že zaměstnanci se po wellness aktivitách a odpočinku můžou vydat na společný výlet na rozhlednu Praděd, která sídlí na nejvyšší hoře Moravy, do kina nebo navštívit zdejší přehradu Dlouhé stráně, což jako vodohospodáři náležitě ocení.

ZÁVĚR

V mojí diplomové práci jsem se zabíral organizační kulturou v Povodí Moravy, s.p. a to konkrétně subkulturou, protože jak jsem již zmiňoval, Povodí Moravy je velký podnik, který má 721 zaměstnanců a jeho uspořádání tvoří jednotlivé dílčí útvary. Skoro každý z těchto útvarů má svoji vlastní kulturu a z tohoto důvodu jsem se zaměřil na útvar správy povodí. Cílem bylo stanovit současnou organizační kulturu útvaru správy povodí, následně její zhodnocení a návrh změny organizační kultury.

Celou svou práci jsem uspořádal do tří částí. Teoretické, návrhové a analytické. V první teoretické části jsem objasnil základní teoretické pojmy, které mi posloužily jako podklad pro analytickou část. V analytické části jsem popsal kompletně celý podnik a útvar, poté provedl analýzu stávající organizační kultury, a to prostřednictvím dvou metod, kterými jsou polostandardizované rozhovory a dotazníkové šetření. Na základě toho jsem mohl navrhnout konkrétní návrhy, které poslouží ke kompletnímu zlepšení organizační kultury v útvaru správy povodí.

Jako konkrétní návrhy jsem stanovil kurz zaměřený na motivaci zaměstnanců, možnost použití vlastního osobního automobilu na služební cesty, změnu pracovního prostředí a zlepšení vztahů v útvaru.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- (2) PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 8071841641.
- (3) LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- (4) JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- (5) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- (6) BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- (7) PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.
- (8) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- (9) *Povodí Moravy* [online]. Ministerstvo zemědělství České republiky, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://www.pmo.cz/>
- (10) *Interní protikorupční program Povodí Moravy, s.p.* [online]. Brno: Povodí Moravy, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://www.pmo.cz/download/ipp-pm-interni-protikorupcni-program-povodi-moravy-vydan.pdf>
- (11) BISCHOFF, Lena. *Organizational culture persistence versus change: How organizational culture is interpreted and formulated in the work life of a company with a cultural focus* [online]. 2017 [cit. 2019-04-19].
- (12) *Möbelix* [online]. 2019 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.moebelix.cz/p/kuchynsky-blok-welcome-big-000887021901>
- (13) VRÁBLÍKOVÁ, Z. Interview. Povodí Moravy, s.p., Dřevařská 11, Brno 602 00, 04.03. 2019

- (14) SOBOTKOVÁ, J. Interview. Povodí Moravy, s.p., Dřevařská 11, Brno 602 00, 25.03. 2019
- (15) KOLÁŘOVÁ, L. Interview. Povodí Moravy, s.p., Dřevařská 11, Brno 602 00, 27.03. 2019
- (16) BÍZA, P. Interview. Povodí Moravy, s.p., Dřevařská 11, Brno 602 00, 02.04. 2019

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Jak jsou zaměstnanci pyšní na podnik	55
Graf č. 2: Příjemného prostředí v útvaru	56
Graf č. 3: Podstata loajality v útvaru	56
Graf č. 4: Fungování otevřené komunikace v útvaru.....	57
Graf č. 5: Věrnost/oddanost zaměstnanců v útvaru	57
Graf č. 6: Zájem nadřízených o spokojenosti jejich zaměstnanců.....	58
Graf č. 7: Vedení k vyjádření souhlasu.....	59
Graf č. 8: Možnost otevřené diskuze	59
Graf č. 9:Komunikačních nástrojů na pracovišti	60
Graf č. 10: Poskytnutí informací o cílech útvaru.....	61
Graf č. 11: Spokojenost se svou prací.....	61
Graf č. 12: Jak moc jste spokojeni, nespokojeni s prací	62
Graf č. 13: Uspokojivé docenění za pracovní výsledky	62
Graf č. 14: Kariérního postupu	63
Graf č. 15: Řešení pracovních problému s ostatními zaměstnanci útvaru.....	63
Graf č. 16: Řešení osobních problému s ostatními zaměstnanci útvaru	64
Graf č. 17: Vyznání osobního problému nadřízenému pracovníkovi	65
Graf č. 18: Organizování mimo pracovních aktivit	65
Graf č. 19: Absolvování služebních cest	66

Graf č. 20: Jak často absolvují zaměstnanci služební cesty.....	66
Graf č. 21: Dostatečné vybavení k služebním cestám	67
Graf č. 22: Vlastní osobní automobil.....	67
Graf č. 23: Havarijní pojištění a využití na služební cesty	68
Graf č. 24: Způsoby ohodnocení práce	68
Graf č. 25: Způsob kontroly práce	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Scheinův model organizační kultury	23
Obrázek č. 2: Fáze vývoje organizace	29
Obrázek č. 3: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse.....	34
Obrázek č. 4: Klasifikace dotazníkových metod organizační kultury	38
Obrázek č. 5: Logo podniku Povodí Moravy, s.p.	42
Obrázek č. 6: Organizační struktura ředitelství podniku	45
Obrázek č. 7: Organizační struktura útvaru správy povodí	48
Obrázek č. 8: Kuchyně.....	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složení zkoumaného souboru dle pohlaví	50
Tabulka č. 2: Složení zkoumaného souboru dle věku	50
Tabulka č. 3: Složení zkoumaného souboru dle rodinného stavu.....	51
Tabulka č. 4: Složení zkoumaného souboru dle vzdělání.....	51
Tabulka č. 5: Složení zkoumaného souboru dle délky pracovního poměru	52
Tabulka č. 6: Náklady na stavební práce a materiál	74
Tabulka č. 7: Celkových nákladů	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník organizační kultura v podniku

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Tomáš Novozámský a jsem studentem 5. ročníku fakulty podnikatelské na VUT v Brně, obor podnikové finance a obchod. Zpracovávám diplomovou práci na téma Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku. A z tohoto důvodu bych se Vás rád touto formou zeptal na pár otázek, které mě poslouží při zpracování mé diplomové práce. Zodpovězení otázek Vám nezabere více než pár minut. Dotazník je samozřejmě anonymní a výsledky budou použity jenom pro moji diplomovou práci. Odpovědi prosím zakroužkujte.

Děkuji za Váš čas.

- 1) Jaké je vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena
- 2) Kolik je vám let?
 - a) Méně jak 20 let
 - b) 21–30 let
 - c) 31–40 let
 - d) 41–50 let
 - e) 51–60 let
 - f) 61 a více let
- 3) Jaký je váš rodinný stav?
 - a) Svobodný/svobodná
 - b) Ženatý/vdaná
 - c) Rozvedený/rozvedená
 - d) Vdova/vdovec
- 4) Jaké je vaše vzdělání?
 - a) Středoškolské
 - b) Vysokoškolské
- 5) Jak dlouho pracujete v podniku?
 - a) Méně jak 1 rok
 - b) 1–5 let

- c) 6–10 let
 - d) 11–15 let
 - e) 16–20 let
 - f) 21 a více let
- 6) Jste pyšný/á na to, že pracujete v Povodí Moravy, s.p.?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 7) Snaží se Váš útvar budovat příjemnou pracovní atmosféru?
- a) Ano
 - b) Částečně ano
 - c) Ne
- 8) Je pro Váš útvar podstatné, jak moc jste mu věrní/oddaní?
- a) Ano
 - b) Částečně ano
 - c) Ne
- 9) Funguje ve Vašem útvaru tzv. otevřená komunikace?
- a) Ano
 - b) Ne, ale někdy může nastat výjimka
 - c) Vůbec ne
- 10) Jak moc jste vůči Vašemu útvaru věrní/oddaní?
- a) Ano, jsem velmi oddaný
 - b) Ano, ale pouze částečně
 - c) Ne, nejsem oddaný
- 11) Myslíte si, že jde Vaším nadřízeným o spokojenost jejich zaměstnanců?
- a) Ano
 - b) Částečně ano
 - c) Ne
- 12) Jste vedeni k tomu, abyste vyjádřily svůj názor, pokud s určitou věcí nesouhlasíte?
- a) Ano, můžu otevřeně vyjádřit svůj názor

- b) Ne, můj názor je přehlížen
 - c) Někdy je můj názor vyslechnut
- 13) Je váš nadřízený otevřený diskuzi?
- a) Ano, je
 - b) Pouze občas
 - c) Ne, není
- 14) V rámci komunikace na pracovišti, jaký nástroj komunikačního prostředku především používáte?
- a) E-mail
 - b) Fax
 - c) Telefon
 - d) Písemné zprávy
 - e) Komunikace face to face
- 15) Poskytl Vám nadřízený informace o cílech, kterých chce útvar dosáhnout?
- a) Ano
 - b) Ne
- 16) Jste spokojen s vaší prací?
- a) Ano
 - b) Částečně ano
 - c) Ne
- 17) Jak moc jste spokojeni případně nespokojeni s vaší prací?
- a) Velmi spokojen
 - b) Částečně spokojen
 - c) Částečně nespokojen
 - d) Velmi nespokojen
- 18) Máte pocit, že jste uspokojivě doceněn za své pracovní výsledky?
- a) Ano, vždy
 - b) Ano, ale pouze výjimečně
 - c) Ne, nemám tento pocit
- 19) Máte možnost ve vašem útvaru karierního postupu?
- a) Ano
 - b) Ne

- 20) V případně nějakého pracovního problému, řešíte jej s ostatními zaměstnanci útvaru?
- a) Ano, řeším
 - b) Ano, ale pouze někdy
 - c) Ne, neřeším
- 21) V případně nějakého osobního problému, řešíte jej s ostatními zaměstnanci útvaru?
- a) Ano, řeším
 - b) Ano, ale pouze někdy
 - c) Ne, neřeším
- 22) Pověděli jste někdy svůj osobní problém nadřízenému pracovníkovi?
- a) Ano, zpravidla
 - b) Někdy
 - c) Nikdy
- 23) Organizuje Váš útvar tzv. mimo pracovní aktivity (Teambuilding, společenské akce)?
- a) Ano, pravidelně organizuje
 - b) Ano, ale pouze občas
 - c) Ne, neorganizuje
- 24) Absolvujete v rámci své pracovní náplně služební cesty?
- a) Ano
 - b) Ne
- 25) Pokud ano, jak často absolvujete služební cesty?
- a) Jednou za měsíc
 - b) Jednou za 14 dní
 - c) Jednou týdně
 - d) Jednou až dvakrát týdně
- 26) Máte k dispozici modernější (nezastaralý) automobil k služebním cestám?
- a) Ano
 - b) Ne
- 27) Máte k dispozici vlastní osobní automobil?
- a) Ano

b) Ne

28) Máte vlastní osobní automobil havarijně pojištěn a pokud ano, byl byste ochotný/ochotná ho využít na služební cesty?

a) Ano

b) Ne

29) Jakým způsobem jste za svou práci ohodnocen?

a) Výší platu

b) Materiální kompenzací

c) Nejsem ohodnocen

30) Jakým způsobem je vaše práce kontrolována?

a) Pouze výsledky

b) Výsledky a důležitými rozhodnutími

c) Jiným způsobem

Pokud byste měli nějaké připomínky v rámci dotazníku nebo i jiné. Tak zde můžete využít volné místo pro vaše připomínky.

.....
.....

Tomáš Novozámský